

# **Вклад школы обучения стратегического менеджмента в образование будущего**

## **The contribution of the school of strategic management education to the education of the future**

УДК 378

DOI: 10.12737/2500-3305-2025-10-4-4-21

**Тебекин А.В.**

Д-р техн. наук, д-р экон. наук, профессор, почетный работник науки и техники Российской Федерации, профессор Высшей школы культурной политики и управления в гуманитарной сфере, ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова», профессор кафедры финансово-экономического и бизнес-образования, ФГАОУ ВО «Государственный университет Просвещения», заведующий научной лабораторией проблем устойчивого развития Института повышения квалификации руководящих кадров и специалистов, заведующий кафедрой высшей математики, статистики и информатики, ОУП ВО «Академия труда и социальных отношений», г. Москва  
e-mail: Tebekin@gmail.com

**Tebekin A.V.**

Doctor of Engineering Sciences, Doctor of Economic Sciences, Professor, Honorary Worker of Science and Technology of the Russian Federation, Professor of the Higher School of Cultural Policy and Management in the Humanities, Lomonosov Moscow State University, Professor of the Department of Financial, Economic and Business Education, State University of Education, Head of the Scientific Laboratory of Sustainable Development Problems of the Institute for Advanced Studies of Managers and Specialists, Head of the Department of Higher Mathematics, Statistics and Informatics, Academy of Labor and Social Relations, Moscow  
e-mail: Tebekin@gmail.com

### **Аннотация**

Актуальность представленного исследования определяется тем, что ожидаемые и уже происходящие социально-экономические и технологические трансформации, во многом обусловленные сменой пятого технологического уклада шестым, закономерно ставят вопрос о том – каким будет образование будущего? При этом в отечественных реалиях дополнительную интригу к проблематике образования будущего придает тот факт, что, например, в части высшего образования, после выхода России из Болонской системы в мае 2022 г., профильное министерство до сих пор так и не представило обещанную новую отечественную систему образования, сроки которой перманентно переносятся. Поскольку сфера образования призвана аккумулировать все лучшее (начиная от системы знаний и заканчивая технологиями их передачи в сочетании с умениями и навыками обучаемым), что предполагает аккумулирование лучшего исторического опыта, объединяемого с современными знаниями, то данное обстоятельство и предопределило выбор темы исследования. Целью данного исследования является анализ возможностей использования постулатов школы обучения стратегического менеджмента, сформировавшегося в середине XX в., в системе образования будущего и, соответственно, оценка потенциала школы обучения при использовании ее положений в системе образования будущего. Научная новизна полученных результатов заключается в определении возможностей использования положений школы обучения стратегического менеджмента в развитии системы образования будущего. Практическая значимость полученных результатов заключается в возможности их

использования при развитии отечественной системы высшего образования будущего с учетом постулатов школы обучения стратегического менеджмента.

**Ключевые слова:** школа обучения, стратегический менеджмент, вклад, образование будущего.

### **Abstract**

The relevance of the presented study is determined by the fact that the expected and already ongoing socio-economic and technological transformations, largely due to the replacement of the fifth technological order by the sixth, naturally raises the question of what the education of the future will be like. At the same time, in domestic realities, additional intrigue to the problem of education of the future is given by the fact that, for example, in terms of higher education, after Russia's withdrawal from the Bologna system in May 2022, the relevant ministry has still not presented the promised new domestic education system, the deadlines for which are permanently postponed. Since the field of education is called upon to accumulate all the best (starting from the system of knowledge and ending with the technologies of its transfer in combination with the skills and abilities of students), which presupposes the accumulation of the best historical experience combined with modern knowledge, this circumstance predetermined the choice of the research topic. The purpose of this study is to analyze the possibilities of using the postulates of the strategic management school of education, formed in the middle of the 20th century, in the education system of the future and, accordingly, to assess the potential of the school of education when using its provisions in the education system of the future. The scientific novelty of the obtained results lies in the determination of the possibilities of using the provisions of the school of strategic management education in the development of the education system of the future. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their use in the development of the domestic system of higher education of the future, taking into account the postulates of the school of strategic management education.

**Keywords:** school of learning, strategic management, contribution, education of the future.

### **Введение**

Ожидаемые и уже происходящие социально-экономические и технологические трансформации, во многом обусловленные сменой пятого технологического уклада шестым [46], закономерно ставят вопрос о том – каким будет образование будущего?

В отечественных реалиях дополнительную интригу к проблематике образования будущего придает тот факт, что, например, в части высшего образования, после выхода России из Болонской системы в мае 2022 г. [43], профильное министерство до сих пор так и не представило обещанную новую отечественную систему образования, сроки которой перманентно переносятся [19].

Сфера образования призвана аккумулировать все лучшее (начиная от системы знаний и заканчивая технологиями их передачи в сочетании с умениями и навыками обучаемым), что предполагает аккумулирование лучшего исторического опыта, объединяемого с современными знаниями, что и предопределило выбор темы исследования.

### **Цель исследования**

Целью данного исследования является анализ возможностей использования постулатов школы обучения стратегического менеджмента, сформировавшегося в середине XX в., в системе образования будущего и, соответственно, оценка потенциала школы обучения при использовании ее положений в системе образования будущего.

### **Методическая база исследований**

Методическую основу исследований составили научные публикации, посвященные:

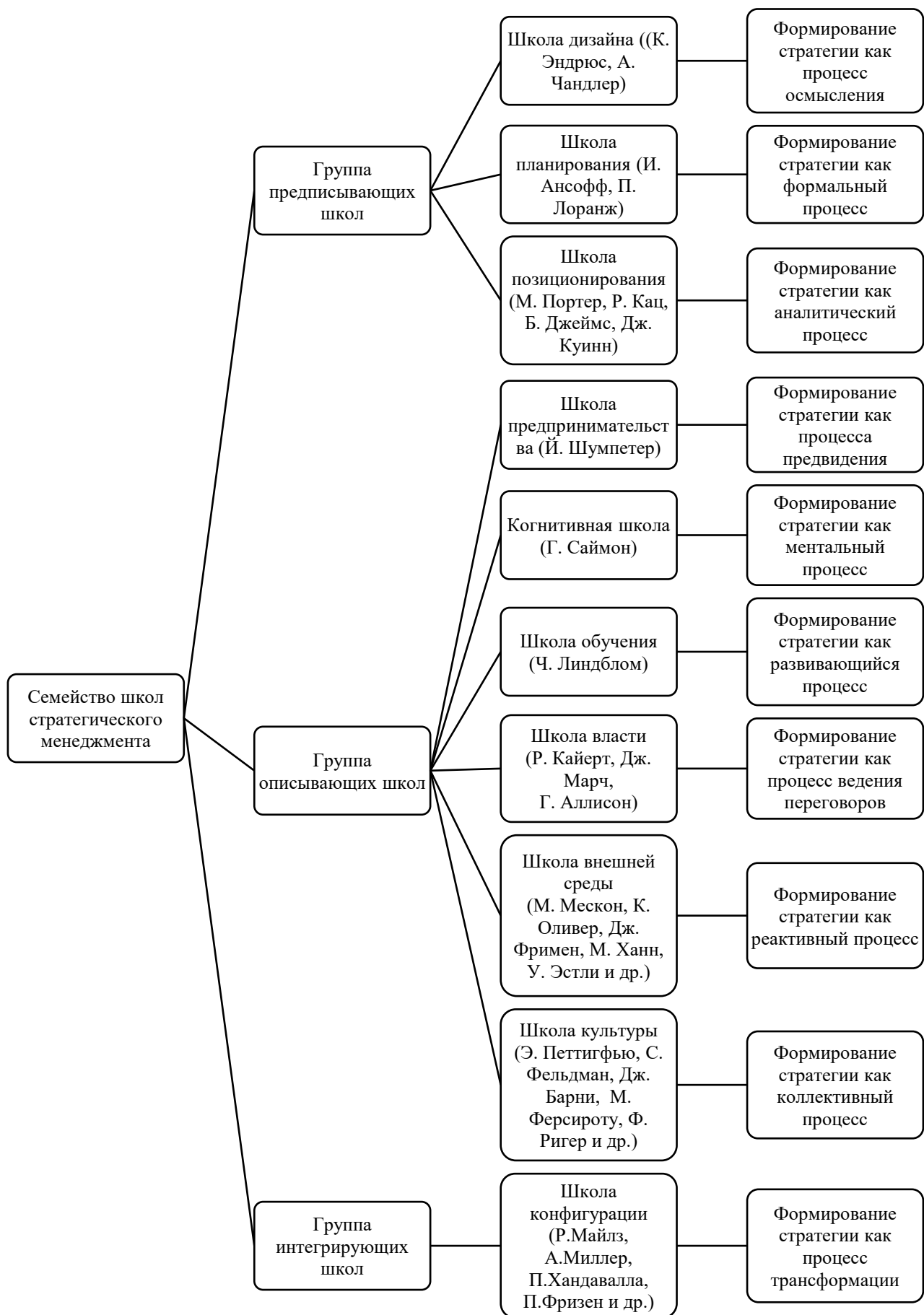
- рассмотрению различных аспектов образования будущего [16, 17, 20, 22, 24, 25, 27, 31, 67];

- рассмотрению постулатов классической школы обучения такими авторами как Бойсот М. [5], Брейбрук Д., Линдблом Ч. [6], Бургельман Р. [7], Куинн Дж. [12], Нельсон Р.Р., Винтер С.Г. [9], Нонаки А., Такеути Г. [10], Итами Х., Роэль Т. [8], Прахалад К., Хэмел Г. [11], Рэндалл Р. [13], Тампоу М. [14] и др.;
- авторские материалы по теме исследований [48-54,57-59,61,63,65] и др.;
- актуальные информационно-аналитические материалы по теме исследований [23,32,33,34,35,36,37,40,70,71] и др.

### **Основные результаты исследований**

Рассматривая состав научных школ стратегического менеджмента (рис. 1) [62], следует обратить внимание, что их основу составляют два класса:

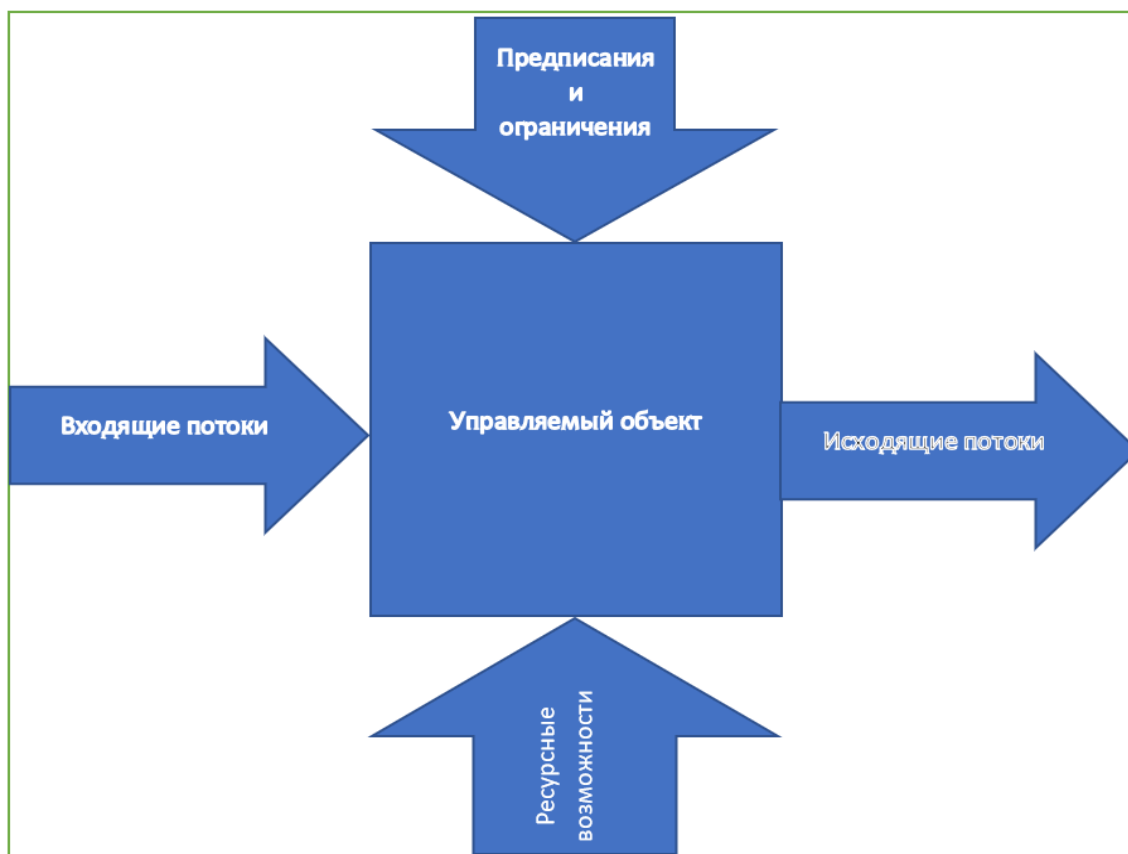
- класс предписывающих школ стратегического менеджмента, рекомендуемых к применению в стабильных социально-экономических условиях, когда условия применения стратегических решений заранее прогнозируемы;
- класс описывающих школ стратегического менеджмента, рекомендуемых к применению в нестабильных социально-экономических условиях, когда перед принятием стратегических решений необходимо описать происходящие события для их осознания.



**Рис. 1.** Классификация научных школ стратегического менеджмента по Г. Минцбергу [62]

Именно к классу описывающих школ стратегического менеджмента относится школа обучения (рис. 1).

Исходя из базового постулата классу описывающих школ стратегического менеджмента обратимся к методологии IDEF (Integrated DEFinition – интегрированного определения), представляющей собой методологию семейства ICAM (интегрированного автоматизированного производства), с помощью которой можно описать любой процесс обучения и который позволяет решать задачи моделирования систем любой сложности (рис. 2), к которым без сомнения относятся и системы образования будущего.



**Рис. 2.** Описание системы образования будущего в рамках методологии IDEF

Особенность описания процесса обучения с помощью методологии IDEF заключается в универсальности рассматриваемой методологии моделирования сложных систем, позволяющей исследовать модели широкого спектра деятельности сложных систем в различных разрезах, с одной стороны.

С другой стороны, широта и глубина обследования процессов с использованием методологии IDEF определяется самим разработчиком, что позволяет оптимизировать уровень детализации модели.

В данном исследовании сосредоточимся на системе образования будущего в части высшего образования, рассмотрим составляющие процесса обучения с позиций методологии IDEF (рис. 1).

#### **Входящие потоки**

Анализируя входящие потоки ВУЗа, необходимо ответить на вопрос: кто в настоящее время поступает на бакалавриат, магистратуру, специалитет, приходит в аспирантуру, и каковы перспективы развития этих процессов?

Многочисленные исследования, в том числе авторские [47], показывают, что в современных реалиях система отечественного образования в целом не формирует

классическую пирамидальную систему, в которой переход на каждый новый уровень, сопряжен с повышением сложности, сокращая количество участников процесса.

В советской системе образования принципы управления качеством, согласно которым «доля принятой годной продукции» на каждом новом уровне ужесточения технологических требований поступательно сокращалась, неуклонно выполнялись.

Так, например, в период третьей четверти XX в. (период расцвета СССР) в стране в вузы поступала незначительная доля выпускников школ. В отличие от современного периода, когда в вузы поступает большинство выпускников школ.

Вот некоторые цифры статистики:

- 1) В 1975 г. в стране с населением 253,3 млн чел. было 856 вузов. То есть, один вуз приходился на 295 911 чел.
- 2) Спустя 50 лет в 2025 г. в стране с населением 146,0 млн чел. насчитывается 1115 вузов. То есть, один вуз приходился на 130 941 чел.
- 3) Иначе говоря, обеспеченность вузами в стране в расчете на 100 000 населения выросла в 2,26 раза.

Не менее впечатляющая динамика статистики по количеству студентов:

- 1) если в 1975 г. в стране насчитывалось 4,9 млн студентов, что составляло 1,93% от общей численности населения;
- 2) то в 2023 г. при населении в стране 146,447 млн чел. насчитывалось 4,5 млн чел., что составляло 3,07% от общей численности населения.

То есть, доля студентов в стране выросла более чем в полтора раза (в 1,59 раза).

Но является ли однозначным благом рост обеспеченности населения вузами и рост доли студентов в стране при объективной тенденции старения населения?

Как эксперты, так и сами участники образовательного процесса дают однозначный ответ – качество образования упало [26].

И с точки зрения управления качеством – это закономерно: увеличить «процент приемки годных единиц» на рассматриваемом объеме быстрее всего можно посредством снижения требований к качеству [64].

Вот как охарактеризовал «входящие потоки» (рис. 2) академик Р.И. Нигматулин: «сегодня в России нет нормального среднего образования, и студенты приходят в вузы крайне неподготовленными и не знающими элементарных вещей» [1].

Здесь нельзя не вспомнить и критику ЕГЭ во всех слоях общества [3,4,15,21,39,44,45,68,69,73].

Тем не менее чиновники профильных министерств и ведомств, ответственных за эффективность развития общества, несмотря на всеобщий протест, продолжают держаться за эту вредоносную систему. О том, почему так происходит речь пойдет ниже.

### **Предписания и ограничения**

Формулировка «Предписания и ограничения», применяемая в модели методологии IDEF (рис. 2), как нельзя лучше описывает деятельность государственных органов (основные признаки которых представлены на рис. 3), призванных управлять развитием системы образования, но фактически ограничивающих свой функционал предписаниями и ограничениями. И это при том, что органы государственной власти, ответственные за сферу образования, призваны выполнять социальную функцию.



**Рис. 3.** Признаки органов государственной власти

Предписания и ограничения органов государственной власти, отвечающих за сферу образования, зачастую носят такой характер, который направлен не на развитие образования как такового, а на оправдание необходимости факта существования предписывающих и надзорных органов.

Причем если в части надзора практически все понятно, то что касается предписаний, то они в подавляющем большинстве случаев носят характер изменений ради изменений без научного обоснования того – что же станет лучше в образовательном процессе, но с отчетом о том, что еще потребовали от вузов предписывающие органы, которые давно уже превратили преподавателя в бухгалтера, вынужденного собирать и представлять все больший и больший объем отчетности, согласно новым предписаниям.

Существует несколько версий о том, почему так происходит:

1) Первая версия проблемы связана с некомпетентностью представителей органов управления [1]. Вот как охарактеризовал это состояние дел академик Р.И. Нигматулин: «...всегда министерство высшего образования, государственный комитет по науке возглавляли академики, самые квалифицированные люди. Они определяли политику отраслей. А кого вы поставили?». Анализируя масштабы проблемы компетентности управления для страны в целом, академик Р.И. Нигматулин отмечает: «И вот с этим уровнем правительства вы хотите поднять нашу промышленность, машиностроение, авиационную, автомобильную отрасль?» [1].

2) Вторая версия проблемы заключается в выстроенном алгоритме функционирования чиновников. Когда, с одной стороны, существует вектор проявления созидательной инициативы (которая может быть наказуема), а, с другой стороны, рутинная деятельность в рамках закреплённого функционала (при условии своевременной предоставления отчетности, часто ориентированной на KPI), сопряжённая с проявлением лояльности по отношению к руководству [55], не грозит чиновнику никакими неприятностями и не увеличивает трудозатраты, естественно, они выбирают второй путь.

3) Третья версия проблемы, носящая в определенной мере конспирологический характер (но, тем не менее имеющая право на существование) заключается в том, что вектор развития отечественного образования достаточно длительное время определялся Западом [2], в заинтересованность которого в процветании России поверить сложно.

Вот, например, слова министра образования, введившего болонскую систему в России, сказанные после объявления о выходе страны из нее [43]: «В России никто ни разу не обосновал, что шестилетнее обучение по болонской системе (четыре года бакалавриата и два года магистратуры) дает образование хуже, чем пятилетнее обучение (специалитет)» [72].

Рассматривая этот тезис, обратим внимание на два аспекта.

С одной стороны, как отмечалось в авторских исследованиях: «можно поставить вопрос иначе - при введении Болонской системы... никто не привел научных доказательств того, что при Болонской системе высшее образование стало лучше» [60].

Иначе говоря, перед введением новой системы нужно научно доказать, что она будет однозначно лучше и эффективнее. Если предположить, что она была лучше – возникает вопрос – зачем от нее отказываться?

С другой стороны, даже при наличии мнения ведущих специалистов о том, что «уровень образования в стране при введении Болонской системы заметно упал» [42], что-то доказывать чиновникам, принявшим соответствующее решение, было просто бессмысленно.

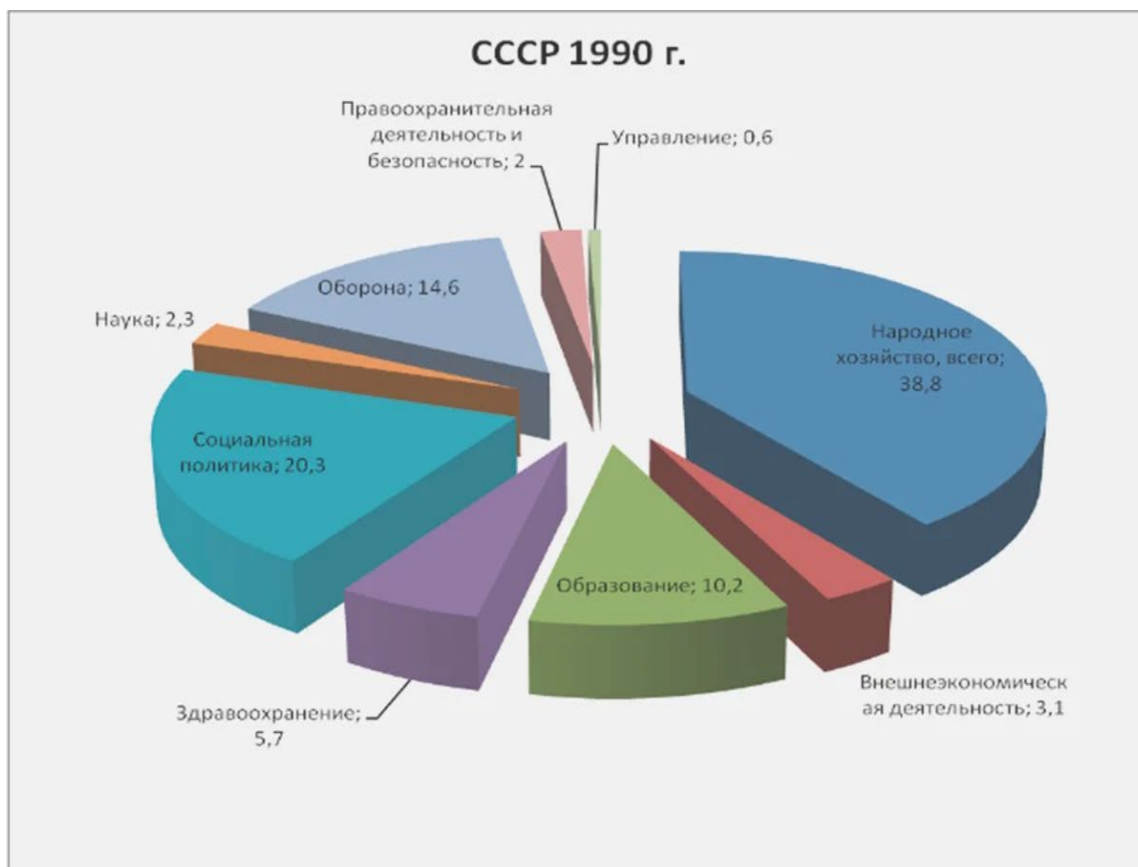
В целом, рассматривая блок «Предписания и ограничения» модели методологии IDEF (рис. 3), спроецированной на систему образования, следует отметить, что все три версии рассматриваемой проблемы развития образования не просто имеют право на существование, а дают отрицательный синергетический эффект.

### **Ресурсные возможности**

Если обратиться к ресурсным возможностям вузов, то они в новейшей истории России складываются из бюджетной и внебюджетной составляющей (в отличие от времен СССР).

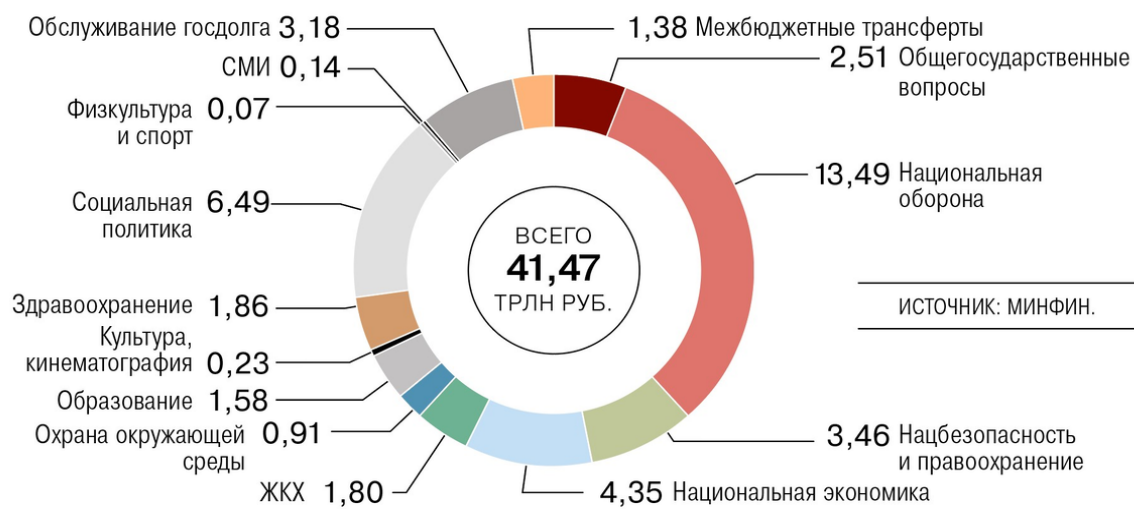
Здесь следует отметить, что если в не самый благополучный 1990-й год в СССР на образование тратилось 10,2% бюджета (рис. 4) [30], то в 2025 г. бюджетные расходы на образование составили всего 1,58% (рис. 5) [18].





**Рис. 4.** Структура расходов бюджета СССР на 1990-й год [30].

#### **СТРУКТУРА РАСХОДОВ БЮДЖЕТА НА 2025 ГОД (ТРЛН РУБ.)**



**Рис. 5.** Структура расходов бюджета РФ на 2025-й год [18].

Если рассчитать мультипликатор  $M_1$  вида:

$$M_1 = (ДБ_{1990} : ДБ_{2025}) : (КВ_{1990} : КВ_{2025}), \quad (1)$$

где  $ДБ_{1990}$  и  $ДБ_{2025}$  – доля бюджета страны на образование в 1990 и 2025 г. соответственно,

$KB_{1990}$  и  $KB_{2025}$  – количество вузов в стране в 1990 и 2025 г. соответственно, то получим значение:  $M_1 = (10,2\% : 1,58\%) : (911 : 1115) = 7,9$ , отражающее сокращение бюджетного обеспечения вузов за последние 35 лет (в относительном выражении) почти в 8 раз.

Разумеется, это усредненное значение. И если добавить сюда высокий уровень неравномерности обеспечения вузов бюджетными средствами, то можно наблюдать, что многие подразделения подавляющего большинства вузов (факультеты, институты, центры, лаборатории) или вузы целиком существуют исключительно на коммерческой основе.

То есть, высшее образование в целом превратилось в бизнес по «предоставлению образовательных услуг».

В этих рыночных условиях в конкурентной борьбе за студентов на основе соотношения качество/цена многие вузы не только демпингуют по цене, что в условиях нынешней реальной инфляции в стране сделать достаточно сложно, но и снижают требования к качеству. Студенты же (и их родители), анализируя цену и сложность обучения, без сомнения, часто выбирают наиболее простой и доступный путь.

Такой путь развития отечественной системы высшего образования, приведший к тому, что многие вузы в стране, в силу перечисленных обстоятельств, стали иронично именовать торгово-развлекательными центрами (ТРЦ), обусловлен целым комплексом причин.

Во-первых, родители студентов (а именно они выступают главными плательщиками не дешевых образовательных услуг), выбирают на рынке те вузы, ценники которых им по силам потянуть.

Во-вторых, сами студенты, которые, безусловно, прислушиваются к авторитету родителей, и идут зачастую в те вузы, где уровень требований к образованию не очень высокий.

Здесь взгляды «отцов и детей», как правило, совпадают, потому что есть возможность получить высшее образование «малой кровью» даже тем, кто в советские времена не прошел бы вступительные испытания (а не предоставил результаты ЕГЭ, о чем уже шла речь выше) в вуз.

А поскольку есть возможность при меньшем уровне усилий (имея в виду весь их комплекс) получить такой же диплом о высшем образовании государственного образца, то многие и идут по пути наименьшего сопротивления. Тем более, что в отсутствие советской системы обязательного послевузовского распределения, подавляющее большинство студентов и их родителей понимают, что эту проблему им придется решать заново, самостоятельно и зачастую без привязки к специальности, указанной в дипломе.

Но здесь мы уже переходим к следующим блокам модели системы образования, описанной в рамках методологии IDEF (рис. 2).

### **Управляемый объект**

Превращение большинства вузов в бизнес-среде без соответствующего бюджетного финансирования в ТРЦ наложило огромный отпечаток на происходящие внутренние процессы.

Администрациям вузов все сложнее «удерживать канат» на концах которого, с одной стороны, требования к качеству образования, а, с другой стороны, степень удовлетворенности «клиента» – студента.

Более того, ментальный переход, произошедший со сменой поколений в администрациях вузов, заставших советскую школу, поколением, ориентированным на современный бизнес, резко изменил сам вектор развития вуза, который зачастую интегрально можно выразить следующим тезисом, который неоднократно приходилось слушать из уст представителей администраций вузов: «не важно, как учился студент (и учился ли он вообще в полном смысле этого слова), важно, чтобы он вышел из вуза счастливым».

Этот тезис резко изменил отношение к профессорско-преподавательскому составу, которое давно нашло отражение в многочисленных карикатурах (рис. 6).



**Рис. 6.** Ментальная трансформация отношения к педагогу

В результате у администраций вузов сменился вектор востребованности в преподавателях – со знающих, требовательных и компетентных, на лояльных и эластичных, понимающих, что сделать студента «счастливым» гораздо выгоднее, чем научить его чему-то полезному.

Вытеснению эластичной массой компетентных преподавателей способствовало и падение престижа профессии.

Если после денежной реформы 1961 г. профессор получал оклад 650 руб. при средней зарплате в стране 77,1 руб., то сегодня средний оклад профессора составляет 68 тыс. руб. при средней зарплате по стране 99,4 тыс. руб.

То есть, если воспользоваться мультипликатором:

$$M_2 = (ОП_{1961} : СЗ_{1961}) : (ОП_{2025} : СЗ_{2025}), \quad (2)$$

где ОП<sub>1961</sub> и ОП<sub>2025</sub> – оклад профессора в стране в 1961 и 2025 г. соответственно,

СЗ<sub>1961</sub> и СЗ<sub>2025</sub> – средняя заработная плата в стране в 1961 и 2025 г. соответственно,

то получим значение:  $M_2 = (650 : 77,1) : (68 : 99,4) = 12,32$ , отражающее падение престижа профессии в материальном выражении за последние 65 лет (в относительном выражении) более, чем в 12 раз.

Тот факт, что развитие вузов последние десятилетия в большей степени носило не технический, а гуманитарный характер, тоже имеет вполне понятное объяснение. На гуманитарных направлениях безусловно легче учиться, да и преподавателей найти проще.

Происходящие в последние годы события активно подталкивают органы государственной власти, ответственные за образование, к изменению крена в сторону технических дисциплин.

Но восстанавливать направление, которое было десятилетиями в загоне (пока были лирики в почете), оказалось крайне сложно, потому что учить:

- с одной стороны, не на чем – нужно вновь создавать материально-техническую базу технических вузов [41], но и она не может висеть в воздухе, а отечественная промышленность тоже была разрушена в 1990-е [56];

– с другой стороны, некому – даже при выделенных бюджетных местах найти преподавателей по многим техническим направлениям оказалось крайне сложно в силу разрушения системы преемственности поколений в этой сфере.

Следует отметить, что не только развал отечественного высокотехнологичного производства (при фактическом отсутствии отечественных легковых автомобилей, самолетов гражданской авиации, компьютеров, мобильных телефонов и т.д.) препятствует сегодня развитию вузов как управляемых систем (рис. 2). Немалую роль в торможении этого процессы играют профильные органы государственной власти.

Здесь мы вновь возвращаемся к истории выхода России из Болонского процесса в 2022 г. При том, что о намерениях создать новую отечественную систему образования было объявлено почти сразу, ее внедрение откладывается уже четвертый год [28] (срок обучения в бакалавриате).

При том, для создания новой модели высшего образования не требуется какого-то комплекса высокотехнологического машиностроительного оборудования (когда можно было бы сослаться на то, что его не успели импортозаместить), обратим внимание на формулировку, согласно которой глава Минобрнауки лишь «предположил, что новая модель высшего образования заработает в 2027 году» [28].

То есть это никакое не утверждение, а значит и срок еще не окончательный. (Как тут не вспомнить слова академика Р.И. Нигматулина [1]).

Как следствие, в существующей отечественной трехуровневой системе высшего образования можно наблюдать следующие тенденции:

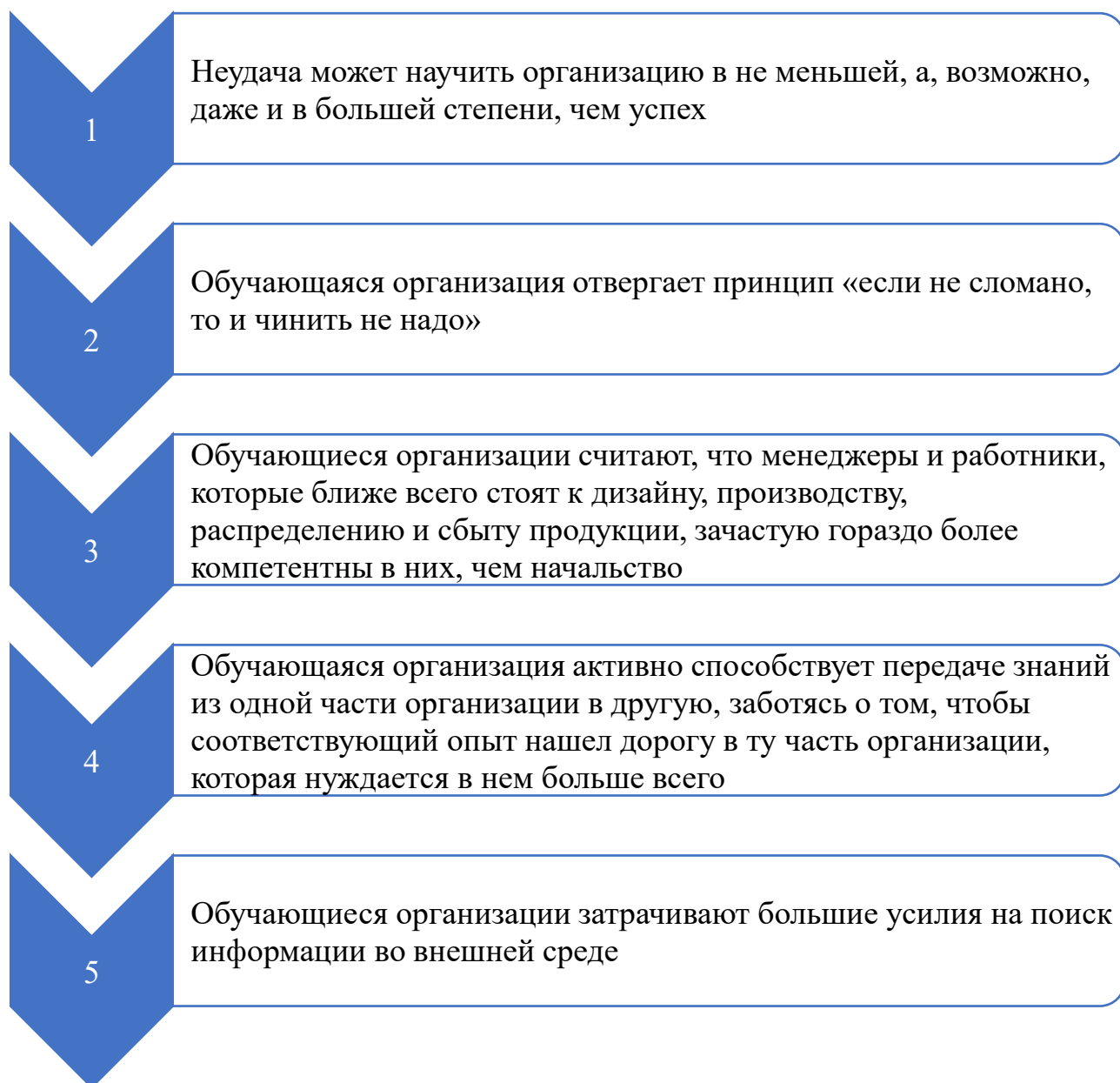
- **первая ступень** – продолжается высокий спрос на бакалавриат, который в большинстве случаев пока ничем не заменен;
- **вторая ступень** – следует ожидать снижение спроса на магистратуру как на ступень образования с неоднозначным настоящим и неопределенным будущим;
- **третья ступень** – сохраняется достаточно высокий спрос на аспирантуру причем в подавляющем большинстве со стороны молодых людей, для которых ни научные, ни педагогические перспективы не являлись приворотной движущей силой при выборе этой научно-педагогической ступени образования.

### **Исходящие потоки**

Как неоднократно отмечалось в ранее проведенных исследованиях, например [46,47], достаточно низкий процент выпускников вузов, работающих по полученной специальности, это комплексная проблема. Но главным ее звеном все же является отказ государства от распределения выпускников. Это на выходе управляемой системы (рис. 2). Распределение же выпускников на выходе предполагает планирование на входе (рис. 2), а оно, в свою очередь, предполагает достаточное ресурсное обеспечение (рис.2) со стороны государства, а также адекватного управления в части предписаний и ограничений (рис. 2). Но здесь академик Р.И. Нигматулина [1], как говорится, расставил все точки над «и».

### **Обсуждение результатов и выводы**

Как же можно воспользоваться постулатами школы обучения стратегического менеджмента, представленными на рис. 7, при формировании облика системы высшего образования будущего, опираясь на представленное описание ее современного состояния?



**Рис. 7.** Основные постулаты развития обучающихся организаций [29] школы обучения стратегического менеджмента

Во-первых, то, что «неудача может научить организацию в не меньшей, а, возможно, даже и в большей степени, чем успех» [29] (рис. 7) является важнейшей задачей антикризисного управления, где кризис предлагается воспринимать не только как опасность, но и как новые возможности [38] – открывающиеся перспективы.

Сегодня мы можем наблюдать в формулировке национальных целей [66], где достижение технологического лидерства тесно связано с реализацией потенциала каждого человека, развитием его талантов (рис. 8).



**Рис. 8.** Национальные цели развития Российской Федерации на период до 2030 г. и на перспективу до 2036 г. [66]

Во-вторых, то, что «обучающаяся организация отвергает принцип «если не сломано, то и чинить не надо»» [29] (рис. 7), наглядно свидетельствует, что держаться четверть века за снизившую качество отечественного образования болонскую систему до вынужденного выхода из нее – объективной необходимости не было.

В-третьих, то, что в «обучающиеся организации работники, которые ближе всего стоят к производству, зачастую гораздо более компетентны в них, чем начальство» [29] (рис. 7), означает, что создание новой модели отечественного высшего образования давно могло бы завершиться при формировании стратегии «снизу» - на исполнительском уровне.

В-четвертых, то, что в «обучающаяся организация активно способствует передаче знаний из одной части организации в другую» [29] (рис. 7), свидетельствует о высоком уровне значимости распространения передового опыта в вузах.

В-пятых, то, что в «обучающиеся организации затрачивают большие усилия на поиск информации во внешней среде» [29] (рис. 7), означает, что для повышения эффективности развития системы образования в стране следует отказаться от формализованного подхода к повышению квалификации профессорско-преподавательского состава и сосредоточиться на поиске релевантной информации по своей специальности.

### Литература

1. «На всех ключевых постах в стране сидят неучи. В такой ситуации ни о каком развитии России не может быть и речи!» Академик Нигматулин. <https://dzen.ru/a/ZM5SdIQUDUovUMVs>.
2. «Влияние западных моделей образования на развитие российской системы образования». <https://multiurok.ru/files/vliianie-zapadnykh-modelei-obrazovaniia-na-razviti.html>.
3. «ЕГЭ разрушает российскую нацию». Ученый о кризисе системы образования. [https://chr.aif.ru/voronezh/people/ege\\_razrushaet\\_rossiyskuyu\\_naciyu\\_uchenyy\\_o\\_krizise\\_sistemy\\_obrazovaniya](https://chr.aif.ru/voronezh/people/ege_razrushaet_rossiyskuyu_naciyu_uchenyy_o_krizise_sistemy_obrazovaniya)
4. «Поколение ЕГЭ»: правда ли, что после введения единого экзамена в школах стали учить хуже? <https://skillbox.ru/media/education/pokolenie-ege-pravda-li-cto-posle-vvedeniya-edinogo-ekzamena-v-shkolakh-stali-uchit-khuzhe/>.
5. Boisot M.H., ed. Information Space: A Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture (London: Routledge, 1995).
6. Braybrooke D., and Lindblom, C.E. A Strategy of Decision (New York: Free Press, 1963).
7. Burgelman R.A. «A Process Model of Strategic Business Exit: Implications for an Evolutionary Perspective on Strategy». Strategic Management Journal (17, 1996: 193–214).
8. Itami H., with T.W. Roehl. Mobilizing Invisible Assets (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987)
9. Nelson R.R., and Winter, S.G. An Evolutionary Theory of Economic Change (Boston: Harvard University Press, 1982).
10. Nonaka I., and Takeuchi, H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation (New York; Oxford University Press, 1995).
11. Prahalad C.K., and Hamel G. «The Core Competence of the Corporation.» Harvard Business Review (68, 3, May–June 1990: 79–91).
12. Quinn J.B. «Strategic Change: ‘Logical Incrementalism.’» Sloan Management Review (Fall 1978: 7–21).
13. Robert M. Randall «Sniping at Strategic Planning». Planning Review (May 1984: 8–11).
14. Tampoe M. «Exploiting the Core Competence of Your Organization.» Long-Range Planning (27, 4, 1994: 60–77).
15. Алексей Лопатин: «Вузовские педагоги считают ЕГЭ если не абсолютным злом, то крайне вредоносной системой». <https://kam.business-gazeta.ru/blog/593385>.
16. Асадуллин Р.М. Образование будущего: от усвоения знаний к конструированию артефактов. // Педагогический журнал Башкортостана. 2017. № 1 (68). С. 7-10.



17. Бочарникова Э.А. Образование будущего: трудности и перспективы / Э.А. Бочарникова, С.П. Муравьёва, О.В. Паршина. — Текст: непосредственный // Педагогика: традиции и инновации: материалы XI Междунар. науч. конф. (г. Казань, сентябрь 2019 г.). — Казань: Молодой ученый, 2019. — С. 1-3.
18. Важные параметры бюджета - 2025. Что в них не так, и на что это повлияет? [https://dzen.ru/a/ZvwbZ0qVhj\\_\\_t7xf](https://dzen.ru/a/ZvwbZ0qVhj__t7xf).
19. Высшее образование в России больше не будет прежним: что ждет студентов после 2026 года. <https://dzen.ru/a/aIeGjWBK2UatTZKT>.
20. Галиева Г.М. Образование будущего: основные тренды. [https://gumforum.ru/wp-content/uploads/2022/03/2022\\_9\\_Galieva-G.M.pdf](https://gumforum.ru/wp-content/uploads/2022/03/2022_9_Galieva-G.M.pdf).
21. Гидлевский А.В., Зотов Р.А., Гальцева М.А. Недостатки действующей концепции ЕГЭ. // Вестник Омского университета. 2012. № 4 (66). С. 271-275.
22. Емельянович Е. Образование будущего. // Наука и Инновации, №12 (214), Декабрь 2020, с. 58-63.
23. Каким будет образование будущего в России и мире. <https://t-j.ru/guide/future-education/>.
24. Карпов А.О. Образ образования будущего // Вопросы философии. 2024. № 1. С. 17–28.
25. Карпов А.О. Фундаментальные модели образования будущего // Вопросы философии. 2022. № 1. С. 54–64.
26. Когда было легче поступить в ВУЗ, во времена СССР или в современной России? [https://dzen.ru/a/ZX6AFGS\\_qHoNo50b](https://dzen.ru/a/ZX6AFGS_qHoNo50b).
27. Малкова К.Д. Развитие «METAVERSE» В сфере образования будущего. [https://repo.ssau.ru/bitstream/Obrazovanie-v-sovremennom-mire/Razvitie-%C2%ABmetaverse%C2%BB-v-sfere-obrazovaniya-budushego-98942/1/978-5-7883-1766-3\\_2022-156-159.pdf?ysclid=mcnf8c7xt9491548755](https://repo.ssau.ru/bitstream/Obrazovanie-v-sovremennom-mire/Razvitie-%C2%ABmetaverse%C2%BB-v-sfere-obrazovaniya-budushego-98942/1/978-5-7883-1766-3_2022-156-159.pdf?ysclid=mcnf8c7xt9491548755).
28. Минобрнауки определяет даты. Валерий Фальков предположил, что новая модель высшего образования заработает в 2027 году. <https://www.kommersant.ru/doc/7513873>.
29. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 367 с.
30. Мы дожили до времён, когда учитель и ученик стали лишними в школе. А кто тогда важен? Мнение читателя. <https://dzen.ru/a/ZPffbAm7BXTGciSd>.
31. Неборский Е.В. Образование будущего: ключевые педагогические инновации и тенденции в развитии образовательной среды // Интернет-журнал «Науковедение» Том 7, №2 (2015) <http://naukovedenie.ru/PDF/166PVN215.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/166PVN215.
32. Непрерывное образование в контексте Будущего: сборник научных статей по материалам IV Международной научно-практической конференции (г. Москва, Россия, 21-22 апреля 2021 года). М.: ГАОУ ВО МГПУ, ООО «АПРИОР», 2021. - 564 с.
33. Образование будущего и роль технологий в обучении. <https://future-hub.io/media/tpost/4h45g97k71-obrazovanie-budushego-i-rol-tehnologii?ysclid=mc0ify0qdp177764258>.
34. Образование будущего: за рамками класса и фундаментальных дисциплин. <https://www.skolkovo.ru/cases/obrazovanie-budushego-za-ramkami-klassa-i-fundamentalnyh-disciplin/>.
35. Образование будущего: Материалы I Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, посвященной 100-летию ГГНТУ имени академика М.Д. Миллионщикова. 17 ноября 2020 г. – Грозный: ФГБОУ ВО «ГГНТУ имени академика М.Д. Миллионщикова», 2020. – 202 с.
36. Образование будущего: между выживанием и трансформацией. <https://postnauka.org/longreads/157669>.
37. Образование будущего: что изменится в школах и университетах. <https://dzen.ru/a/Z-PSWII5OD7ehNsqr?ysclid=mc01td5znb250266750>.



38. Основы антикризисного управления: учебник / А.В. Тебекин, А.Ю. Валявский, Г.А. Лукошевичус [и др.]; под ред. А.В. Тебекина. — Москва: Русайнс, 2020. — 160 с.
39. Отменять нельзя совершенствовать: критика и перспективы ЕГЭ. <https://tass.ru/obschestvo/17525079>.
40. Проблемы современной парадигмы образования. <https://gb.ru/blog/obrazovanie-buduschego/>.
41. Путин обсудил с Фальковым создание инженерных школ. <https://www.kommersant.ru/doc/6804795>.
42. Ректор МГУ заявил о снижении качества образования из-за Болонской системы. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/6250b6239a7947735b2e9eea>.
43. Россия выходит из Болонской системы: кого и как это коснётся. [https://www.rbc.ru/spb\\_sz/28/05/2022/628e29749a794747a1ee085d](https://www.rbc.ru/spb_sz/28/05/2022/628e29749a794747a1ee085d).
44. Система ЕГЭ в средней школе наносит непоправимый вред России. <https://regnum.ru/article/2787310>.
45. СТРАСТИ ВОКРУГ ЕГЭ. <https://www.nkj.ru/archive/articles/15367/>.
46. Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В. (2022). Проблемы и перспективы развития НИО.2 в рамках шестого технологического уклада // Ноономика и ноообщество: Альманах трудов ИНИР им. С. Ю. Витте. Т. 1, № 2. С. 57-75.
47. Тебекин А.В. Авторский подход к преподаванию базовых экономических дисциплин в условиях трансформации модели экономического развития. // Журнал педагогических исследований. 2024. Т. 9. № 2. С. 9-23.
48. Тебекин А.В. Использование базовых положений школы обучения Ч. Линдблома в интересах развития системы образования с учетом вызовов XXI века. // Журнал педагогических исследований. 2024. Т. 9. № 1. С. 30-43.
49. Тебекин А.В. Использование постулатов школы обучения стратегического менеджмента в интересах развития персонала организации с учетом вызовов XXI века. // Теоретическая экономика. 2024. № 2 (110). С. 66-79.
50. Тебекин А.В. Использование стратегии обучения в развитии профессиональной организации: теоретико-методологический аспект. // Профессиональное образование в современном мире. 2023. Т. 13. № 4. С. 623-636.
51. Тебекин А.В. Критерий количественной оценки перспектив стратегического развития, формируемого на основе модели внутренних корпоративных инициатив. // Журнал исследований по управлению. 2023. Т. 9. № 6. С. 3-17.
52. Тебекин А.В. Парадигма ориентации на разработку эффективных стратегий взамен стратегий с эффектными формулировками в школе обучения Ч. Линдблома. // Журнал философских исследований. 2023. Т. 9. № 2. С. 42-54.
53. Тебекин А.В. Переход от формулирования стратегии к ее формированию как путь обеспечения эффективности развития в школе обучения Ч. Линдблома. // Транспортное дело России. 2023. № 6. С. 146-151.
54. Тебекин А.В. Постулаты школы обучения стратегического менеджмента Чарльза Линдблома: философский аспект. // Журнал философских исследований. 2023. Т. 9. № 3. С. 45-58.
55. Тебекин А.В. Проблемы кадровой политики как производная модели государственного квази-монополистического капитализма. // Транспортное дело России. 2024. № 4. С. 62-68.
56. Тебекин А.В. Проблемы стратегического инновационного развития предприятий отечественного машиностроения и потенциальные пути их решения. // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2018. № 3 (26). С. 67-76.
57. Тебекин А.В. Роль развивающейся стратегии школы обучения Ч. Линдблома в повышения эффективности функционирования организации в современных условиях. // Транспортное дело России. 2024. № 3. С. 93-100.

58. Тебекин А.В. Философия инкрементализма как ключ к пониманию процессов формирования стратегий развития в школе обучения Ч. Линдблома. Теоретическая экономика. 2023. № 8 (104). С. 12-24.
59. Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В. Логический инкрементализм как базовая основа формирования стратегий развития в научной школе обучения Ч. Линдблома. // Транспортное дело России. 2023. № 4. С. 81-88.
60. Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В. Проблемы и перспективы развития НИО.2 в рамках шестого технологического уклада. // Ноономика и ноообщество. Альманах трудов ИНИР им. С.Ю. Витте. 2022. Т. 1. № 2. С. 57-75.
61. Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В. Философия школы обучения Ч. Линдблома: Эффективность на смену эффектности. // Транспортное дело России. 2023. № 3. С. 43-48.
62. Тебекин А.В., Тебекин П.А. Влияние школ стратегического менеджмента и маркетинга на современное развитие подходов к управлению. // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2019. № 3. С. 14-23.
63. Тебекин А.В. Управление развитием организации сквозь призму эволюционной теории Р. Нельсона и С. Уинтера. Наука и искусство управления. 2024;(2):36-54.
64. Тебекин, А.В. Управление качеством: учебник для вузов / А.В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 410 с.
65. Тебекин, А.В. Причины игнорирования стратегических инициатив в современных концепциях стратегического развития макроэкономических систем: теоретико-методологический аспект/А.В. Тебекин. - Текст: электронный // Теоретическая экономика. - 2023 - №10. - С.92-105. -.
66. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542>.
67. Усамов И.Р., Магомадов И.А. Парадигмы образования будущего: проблемы и перспективы. // Материалы II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. 2022. С.158-169. [https://gstou.ru/files/nauka/publication/2022/obr\\_budushego\\_sbornik/158-169.pdf](https://gstou.ru/files/nauka/publication/2022/obr_budushego_sbornik/158-169.pdf).
68. Учёные против ЕГЭ. <https://ctege.info/stati-o-ege/uchyonyie-protiv-ege.html>.
69. Хроменков П.Н. Что критикуют критики ЕГЭ. // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. 2013. Т. 6. № 1. С. 97-102.
70. Школа будущего. Проблемы современной школы. <https://apni.ru/article/6890-shkola-budushchego-problemi-sovremennoj-shkol?ysclid=mcmwu8piga456462925>.
71. Школьное и университетское образование будущего: что изменится. <https://companies.rbc.ru/news/b4V7Hq7zT9/shkolnoe-i-universitetskoe-obrazovanie-budushchego-chto-izmenitsya/?ysclid=mbz8dioglt146808522>.
72. Экс-министр не увидел доказательств недостатков Болонской системы. <https://www.rbc.ru/society/26/05/2022/628f9f6c9a7947d7d83c8639>.
73. Ястребов Л.И. ЕГЭ и образование / Л.И. Ястребов. — М.: ФЛИНТА: Наука, 2016. — 168 с.