
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОИСКИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

DOI: 10.34020/2073-6495-2021-1-284-294

УДК 334.021.1, 378.4

СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ: КЛАССИФИКАЦИИ И УСЛОВИЯ ПРИМЕНЕНИЯ

Коржова О.С.

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского
E-mail: Korzhovaos@omsu.ru

В результате трансформации системы высшего образования происходит переход высших заведений в рыночную среду. Это заставляет вузы действовать в категориях эффективности и разрабатывать стратегии своего развития. Выбор стратегии развития образовательной организации зависит от ряда внешних и внутренних факторов – государственной политики в области образования, спроса на образовательные услуги, географического положения, размера, формы собственности вуза и др. В данной статье рассмотрены существующие подходы к классификации стратегий организаций, проанализированы возможности, условия и ограничения их применения в отношении организаций высшего образования.

Ключевые слова: высшее образование, стратегия развития, преподаватели.

STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: CLASSIFICATION AND APPLICATION CONDITIONS

Korzhova O.S.

Dostoevsky Omsk State University
E-mail: Korzhovaos@omsu.ru

As a result of transformation of the higher education system, higher education institutions are moving to a market environment. This forces universities to act in terms of efficiency and develop strategies for their development. The choice of an educational organization's development strategy depends on a number of external and internal factors: state policy in the field of education, demand for educational services, geographical location, size, form of ownership of the university, and others. This article examines existing approaches to classifying the strategies of organizations, analyzes the opportunities, conditions and limitations of their application to higher education organizations.

Keywords: higher education, development strategy, professors.

Введение. Текущая ситуация в системе высшего образования подвержена ряду трендов, к числу которых относятся «массовизация высшего образования», интернационализация образования, турбулентность мировой экономики и формирование нового технологического уклада в промышленности, «цифровая революция» [4, с. 5; 15, с. 204; 17, с. 187–188; 20]. В результате этого сегодня возникают «новые университеты» – образовательные организации, появляющиеся в результате трансформации системы высшего образования [6, с. 43] и функционирующие в рыночной среде [8, с. 60]. Таким образом, современный университет представляет собой «мультиплексную модель, состоящую из множества функций, комбинация которых может варьироваться в зависимости от локальных нужд региона, той социально-экономической среды, где существует университет и совокупности внешних условий» [18].

Такой переход сопровождается трансформацией структуры университета, изменением образовательных программ, созданием и стимулированием конкуренции между образовательными организациями за потребителей образовательных услуг и ресурсы на ведение научно-исследовательской деятельности, стимулированием повышения качества предоставляемых образовательных услуг через создание специализированных организаций по оценке качества, оказывающих влияние на репутацию вузов и распределение дополнительных финансовых ресурсов; стимулированием поиска дополнительных источников финансирования через привлечение частных фондов и бизнес-структур [5, с. 122].

В условиях конкуренции за распределение контрольных цифр приема, абитуриентов, готовых обучаться на договорной основе, недостатка финансирования для обновления материально-технического обеспечения и развития инфраструктуры, а также нехватки высококвалифицированных кадров вузы вынуждены осваивать маркетинговые технологии управления, в том числе и технологии своего позиционирования [24]. Проведенный обзор литературы показал, что применительно к высшим учебным заведениям позиционирование предполагает определение конкурентных преимуществ, позволяющих повысить привлекательность как самого университета в глазах целевых аудиторий (абитуриентов, работодателей, органов власти и др.), так и предлагаемых им образовательных услуг [3; 11, с. 9]. При этом позиционирование вуза может осуществляться в двух направлениях – внешнем и внутреннем. Внешнее предполагает определение позиции учебного заведения на рынке образовательных услуг, в образовательном пространстве. Внутреннее позиционирование определяется системой коммуникаций внутри вуза, внутренним маркетингом и организационной поддержкой [12, с. 32]. В результате позиционирования вузы определяют свои сильные стороны, приоритетные виды деятельности, формулируют стратегии своего развития.

Стратегия развития вуза – это «комплексный, долгосрочный план системных действий и их реальное осуществление на основе всестороннего изучения всех закономерностей, внешних и внутренних обстоятельств, поставленных целей и задач, обеспечивающих эффективность деятельности организации» [9, с. 17].

С одной стороны, она включает в себя изучение закономерностей и основ высшего образования в контексте развития общества, анализ внешних и внутренних условий, прогнозирование тенденций и возможных вариантов, определение дерева целей и распределение вытекающих отсюда задач, разработку технологий, методов, организационных форм, способных обеспечить успешное продвижение к поставленным целям. С другой стороны, стратегия предполагает многомерные, долгосрочные, продуманные, активные, настойчивые и корректируемые по мере необходимости действия руководства и всего персонала, обеспечивающие поэтапное эффективное решение задач, достижение целей, выполнение миссии вуза.

Кроме того, отмечается, что стратегия развития высшей школы должна быть опережающей, увеличивать масштабы общественного участия, привлекать квалифицированных специалистов и талантливую молодежь, а не просто соответствовать текущим нуждам и запросам общества [2, с. 53].

Методы исследования. Цель данной статьи – оценить возможности применения существующих классификаций стратегий развития организаций в отношении высших учебных заведений.

Задачи исследования:

- рассмотреть существующие в литературе классификации видов стратегий организаций;
- оценить возможности, условия и ограничения использования существующих стратегий развития в отношении вузов;
- проанализировать факторы, влияющие на выбор стратегии развития организаций высшего образования.

В статье были использованы такие общенаучные методы исследования, как анализ, синтез, аналогия, обобщение.

Результаты. Существующее многообразие видов стратегий организаций можно классифицировать по нескольким основаниям и объединить в несколько блоков (см. таблицу).

Рассмотрим последовательно выделенные блоки стратегий организации в контексте возможностей их применения к высшим учебным заведениям.

1. *Базовые стратегии.* Базовая стратегия организации описывает «общее направление развития организации, прежде всего в области производственной и сбытовой деятельности» [7, с. 202].

К базовым стратегиям относят стратегии роста, стабильности и сокращения [1]. Организация может выбрать один вид стратегии или использовать комбинацию нескольких видов (стратегия сочетания).

Все виды базовых стратегий организаций могут применяться в организациях высшего образования.

Так, например, университеты, применяющие стратегию роста, могут идти по пути объединения с другими вузами, расширения сети филиалов (внешний рост), либо увеличения числа реализуемых образовательных программ и направлений подготовки (внутренний рост).

Вузы, использующие стратегию стабильности, сосредоточены на сохранении достигнутых успехов в существующих видах деятельности (образовательная, научно-исследовательская, международная, финансово-экономическая) и переходе на экономный режим расходования ресурсов за счет сокращения расходов на исследование рынка, рекламу вуза.

Классификация стратегий организации

Блоки стратегий организации	Содержание	Типы стратегий
1. Базовые стратегии	Описывают общее направление развития в области производственной и сбытовой деятельности организации	Стратегия роста
		Стратегия стабильности
		Стратегия сокращения
		Комбинированная стратегия
2. Конкурентные стратегии	Направлены на укрепление рыночных позиций организации, достижение ее конкурентоспособности и успешного реагирования на изменения рыночной ситуации	Стратегия лидерства по издержкам
		Стратегия широкой дифференциации
		Сфокусированная стратегия низких издержек
		Стратегия сфокусированной дифференциации
3. Отраслевые стратегии	Выстраивается организацией в зависимости от текущих значений отраслевых показателей (стадия развития отрасли)	Стратегии на стадии зарождения и роста отрасли
		Стратегии на стадии зрелости отрасли
		Стратегии на стадии спада отрасли
4. Функциональные стратегии	Разрабатываются функциональными подразделениями организации	Маркетинговая стратегия
		Инновационная стратегия
		Производственная стратегия
		Финансовая стратегия
		Кадровая стратегия

Источник: Составлено автором по [1, 7, 10, 13, 16, 23].

Стратегия сокращения, применяемая учебным заведением, может находить выражение в сокращении объема оказываемых образовательных услуг. Например, это может быть реализовано через отказ от реализации непрофильных и непопулярных среди абитуриентов образовательных программ и направлений подготовки, а также в отказе от заочной формы обучения. Так, многие ведущие вузы не реализуют образовательные программы в заочной форме (Высшая школа экономики, МГУ, СПбГУ, МФТИ, МГТУ им. Н.Э. Баумана и др.) [19], что обусловлено невозможностью обеспечить высокое качество подготовки в таких условиях.

Кроме того, реализация стратегии сокращения может проявляться в переводе отдельных бизнес-процессов на аутсорсинг, использование в обучении онлайн-платформ ведущих вузов, реализации сетевых программ с использованием ресурсов массовых открытых онлайн курсов (Открытое образование, Coursera, edX, Future Learn, Udacity и др.). Ряд российских вузов имеют опыт использования ресурсов массовых открытых онлайн курсов в образовательном процессе, зачитывая их прохождение в счет соответствующей дисциплины образовательной программы (Высшая школа экономики, МГУ, ИТМО, СПбГУ, МФТИ, МИСиС и др.).

2. *Конкурентные стратегии.* Конкурентная стратегия организации направлена на укрепление ее рыночных позиций, формирование конкурентоспособности для успешного реагирования на изменение рыночной ситуации [7, с. 210].

Выделяют пять типов стратегий конкурентных преимуществ [14]: стратегия лидерства по издержкам, стратегия широкой дифференциации, сфокусированная стратегия низких издержек, стратегия сфокусированной дифференциации, стратегия оптимальных издержек.

Виды стратегий организаций, связанные с сокращением и оптимизацией издержек, довольно проблематично использовать для высших учебных заведений по нескольким причинам:

– недофинансирование системы образования в Российской Федерации. Многолетний недостаток бюджетного финансирования данной отрасли привел к тому, что на сегодняшний день большинство российских вузов имеют устаревшую материально-техническую базу, не имеют достаточных ресурсов для развития инфраструктуры учебных заведений. С другой стороны, вузы обязаны соблюдать положения «майских указов» Президента РФ, устанавливающих нормативы заработной платы работников бюджетной сферы в зависимости от средней заработной платы в регионе [21];

– невозможность самостоятельного установления цен на образовательные услуги. Министерство образования и науки РФ ежегодно устанавливает норматив затрат на обучение одного студента. Данный норматив является пороговым значением, ниже которого вузы не могут устанавливать цену на обучение. Таким образом, возможности конкуренции по цене предоставляемых образовательных услуг для вузов сильно ограничены, даже несмотря на то, что существует возможность установления скидок на обучение. Кроме того, образовательные программы высокого качества всегда имеют более высокую стоимость и характеризуются абсолютно неэластичным спросом по цене.

Виды стратегий организаций, предполагающих широкую или сфокусированную дифференциацию, могут быть применены в отношении высших учебных заведений.

Так, говоря о стратегии широкой дифференциации, можно отметить, что в вузах существуют образовательные программы разных видов: разных уровней подготовки, разной направленности, академические и прикладные, реализуемые в разных формах обучения, разработанные под конкретного работодателя и студентоцентрированные. Кроме того, происходит деление вузов на универсальные (классические университеты) и специализированные (отраслевые вузы), ориентированные на работодателя (реализующие программы прикладного бакалавриата и магистратуры) и ориентированные на научно-исследовательскую деятельность (реализующие академические программы бакалавриата, магистратуры, аспирантуры).

Использование данной стратегии позволяет вузу иметь широкий перечень программ подготовки, реализовывать программы дополнительного профессионального образования, а также оказывать иные услуги. Такая стратегия может применяться классическими университетами, а также крупными техническими вузами.

Стратегии сфокусированной дифференциации в своей деятельности могут придерживаться отраслевые вузы (технические, аграрные, медицинские, физкультурные, транспортные и др.), а также вузы, ориентированные на исследовательскую, предпринимательскую деятельность, университеты

прикладных наук (ориентированные на приобретение практического опыта и готовящие студентов к фактической трудовой деятельности).

Однако не всегда подобные вузы придерживаются этого принципа, реализуя образовательные программы, не связанные со своим профилем (например, экономика и управление, юриспруденция). В такой ситуации учебные учреждения приобретают возможность получить дополнительный доход за счет высокого спроса на данные программы, но не всегда имеют возможность обеспечить необходимый уровень качества образовательных услуг. С другой стороны, использование данного вида стратегии может предполагать возможность инвестирования в специальные, профильные программы вуза.

3. *Отраслевые стратегии.* Отраслевая стратегия организации выстраивается в зависимости от текущих отраслевых показателей [7, с. 216].

Любая отрасль, как и организация, имеет жизненный цикл и проходит определенные стадии в своем развитии. Так, в жизненном цикле любой отрасли присутствуют стадии зарождения, роста, зрелости и спада. Организации, находящиеся в этих отраслях, могут производить разную продукцию, но стадия развития отрасли обуславливает некоторую схожесть их стратегий [7, с. 216–217; 16, с. 57–58].

Так или иначе все вузы подвержены одному тренду – они действуют в условиях стабильного и сокращающегося рынка (демографические процессы) и должны думать о потребителях и качестве предоставляемых услуг.

Отрасль высшего образования можно охарактеризовать как находящуюся на стадии зрелости.

Значительный рост числа вузов произошел в 1990-х гг., в том числе за счет появления и развития негосударственных вузов. Пик количества головных вузов пришелся на 2009 г.: 1134 вуза, в том числе 474 негосударственных. Наибольшее число филиалов было в 2005 г. – 2201 филиал, в том числе 378 филиалов негосударственных вузов. Фаза бурного роста сменилась постепенным сокращением числа высших учебных заведений и их филиалов, в том числе вследствие политики Министерства образования и науки России по объединению вузов и сокращению сегмента низкого качества. При этом, несмотря на существенное сокращение количества организаций с 2010 г., средний размер вуза значительно не изменился [22, с. 65]. В последние годы численность образовательных организаций в России относительно стабильна.

Стратегия образовательных организаций в этом случае будет выражаться в повышении качества предоставляемых услуг, поиске новых рыночных сегментов, привлечении новых потребителей.

Но это не касается отдельных вузов, которые могут находиться на других стадиях жизненного цикла.

4. *Функциональные стратегии.* Общая стратегия организации проецируется на все ее функциональные службы. Функциональная стратегия разрабатывается подразделением организации с целью распределения ресурсов соответствующей службы организации и поиска эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии [7, с. 235].

В качестве основных функциональных стратегий организации выделяют следующие: маркетинговая, инновационная, производственная, финансовая, кадровая.

Маркетинговая стратегия заключается в определении ассортимента выпускаемых товаров и способа их продвижения на рынки. Такой стратегии могут придерживаться в своей деятельности активно растущие, негосударственные образовательные организации, вузы с небольшим количеством или вовсе без бюджетных мест, разрабатывая ее на основе анализа рынка труда на разных уровнях (региональный, российский, международный) и запросов потенциальных работодателей.

Инновационная стратегия заключается в разработке принципиально новой продукции. Данная стратегия предполагает разработку абсолютно новых образовательных программ. Для российских вузов это может также выражаться в реализации сетевых образовательных программ (осуществление обучения с использованием ресурсов нескольких организаций) или дуального обучения (осуществление теоретической части подготовки на базе образовательной организации, а практической части — на рабочем месте).

Однако необходимо отметить, что возможности применения инноваций в образовательном процессе ограничиваются требованиями утвержденных федеральных государственных образовательных стандартов.

Производственная стратегия заключается в обеспечении оптимального выпуска продукции с точки зрения ее количества и качества. Применение данной стратегии в отношении образовательных организаций может находить отражение в ограничении минимального балла ЕГЭ для абитуриентов, в обеспечении финансовой устойчивости вуза, в реализации востребованных рынком образовательных программ. Акцент в деятельности вуза должен быть сделан на успешное трудоустройство и карьеру выпускников, поддержание с ними обратной связи с целью обеспечения высокого качества образовательных услуг.

Финансовая стратегия заключается в оптимизации продаж и расходов, обеспечении эффективного управления финансовыми потоками организации. Использование данного вида стратегии образовательными организациями во многом ограничено по причине невозможности сокращения издержек на реализацию образовательного процесса.

Кадровая стратегия заключается в обеспечении оптимальной численности и структуры персонала и обеспечении высокой мотивации. Это достигается через различные подсистемы управления персоналом – подбор, оценку, мотивацию, стимулирование, развитие и т.д.

Таким образом, функциональные стратегии детализируют общую стратегию организации и отражают специфические цели и направления деятельности, стоящие перед отдельными подразделениями и службами.

Выбор стратегии вуза обусловлен рядом факторов. Все эти факторы можно разделить на две группы – внутренние (характеристики самого вуза) и внешние (характеристики среды, в которой функционирует вуз).

Рассмотрим внешние факторы.

1. Государственная политика в области образования. Политика государства (учредителя) накладывает внешние ограничения для деятельности

образовательной организации. В отношении вузов проводятся процедуры государственной аккредитации, нацеленные на оценку соблюдения требования федеральных образовательных стандартов; процедуры лицензирования образовательной деятельности; процедуры мониторинга эффективности деятельности организаций высшего образования. Так, например, мониторинг оценивает эффективность вуза по разным направлениям деятельности – образовательной, научно-исследовательской, международной, финансово-экономической, а также показатели, характеризующие инфраструктуру и кадровый состав вуза [3].

Кроме того, к этой группе факторов можно отнести и политику Министерства образования и науки РФ в отношении дифференциации и присвоении вузам разных статусов (федеральные, национальные исследовательские университеты, образовательные организации – участники проекта 5-100, региональные опорные вузы).

Таким образом, политика государства формулирует требования и целевые ориентиры, которые должны быть заложены при формировании стратегии вуза, чтобы обеспечить эффективность его функционирования.

2. Спрос на образовательные услуги. Разработка стратегии вуза должна основываться на результатах анализа спроса на его образовательные услуги. Такой анализ позволяет определить востребованность образовательных программ и прочих услуг, оказываемых вузом, а также определить характеристики и потребности целевой аудитории – потребителей образовательных услуг.

3. Уровень конкуренции на рынке образовательных услуг. Вид стратегии, используемой образовательной организацией, во многом зависит от уровня рыночной конкуренции. Чем выше уровень конкуренции на рынке образовательных услуг, тем выше необходимость формулирования стратегии вуза, определения своих конкурентных преимуществ и позиционирования в образовательном пространстве.

4. Географическое положение. Место расположения образовательной организации также оказывает влияние на ее стратегию и, в первую очередь, на стратегию привлечения абитуриентов и преподавателей. Так, вузы, расположенные на приграничных территориях, получают возможность привлекать абитуриентов и работников из других регионов страны или из других государств, соответственно, они чаще будут выбирать стратегию по экспансии в соседние регионы.

Рассмотрим также внутренние факторы, оказывающие влияние на выбор стратегии вуза.

1. Размер вуза. От размера вуза зависит возможность диверсификации его деятельности на несколько направлений. Так, при прочих равных условиях стратегии небольших вузов будут в большей мере сфокусированы на основном виде их деятельности, а стратегии крупных вузов могут быть ориентированы на ряд целевых показателей по разным видам деятельности.

2. Стадия развития вуза. Стадия жизненного цикла организации во многом определяют объем ресурсов, которыми располагает организация. Соответственно, организация формулирует стратегические ориентиры, основываясь в том числе на располагаемых ресурсах. Поэтому стратегии образовательных организаций, находящихся на разных этапах жизненно-

го цикла, будут отличаться степенью формализации, количеством и разнообразием стратегических ориентиров.

3. Форма собственности вуза. Стратегия образовательной организации также зависит от того, является она государственной или нет. Так, говоря о государственных вузах, можно отметить, что для них существуют широкие возможности поддержки со стороны учредителя.

4. Профиль и отрасль вуза. Данные факторы оказывают влияние на количество направлений деятельности и образовательных программ вуза, что, в свою очередь, находит отражение в стратегии образовательной организации.

5. Наличие конкурентных преимуществ вуза. Наличие у вуза характеристик, дающих превосходство перед конкурентами, позволяет позиционировать себя в образовательном пространстве и сформулировать на этой основе стратегию своего развития. К таким конкурентным преимуществам могут быть отнесены высокое качество предоставляемых образовательных услуг, высокий уровень квалификации профессорско-преподавательского состава, наличие современной материально-технической базы, наличие тесных связей с работодателями, удачное географическое расположение и др.

Заключение. Таким образом, организации высшего образования могут использовать в своей деятельности разные виды стратегий развития или их комбинацию. Итоговая стратегия развития вуза формируется с учетом влияния комплекса факторов как внешней (государственная политика в области образования, спрос на образовательные услуги, уровень конкуренции на рынке образовательных услуг, географическое положение вуза), так и внутренней среды вуза (размер, стадия развития, форма собственности, профиль, отрасль, конкурентные преимущества). В свою очередь, под влиянием общей стратегии образовательной организации формируются функциональные стратегии, в том числе и кадровая стратегия, которая характеризует основные направления работы с персоналом.

Литература

1. *Алексеева М.М.* Планирование деятельности фирмы: учебно-метод. пособие. М.: Финансы и статистика, 2013. 248 с.
2. *Балмасова Т.А.* «Третья миссия университета» – новый вектор развития? // Высшее образование в России. 2016. № 8-9. С. 48–55.
3. *Барбер М., Доннелли К., Ризви С.* Накануне схода лавины. Высшее образование и грядущая революция // Вопросы образования. 2013. № 3. С. 152–236.
4. *Воронкова О.В.* Трансформация системы образования в условиях глобализации // Глобальный научный потенциал. 2016. № 5 (62). С. 5–7.
5. *Карпов А.О.* Университет 3.0 – социальные миссии и реальность // Социологические исследования. 2017. № 9. С. 114–124.
6. *Кузьминов Я.И.* Наши университеты // Экономика образования. 2008. № 4. С. 37–46.
7. *Михненко П.А., Волкова Т.А., Дрондин А.Л., Вегера А.В.* Стратегический менеджмент: учебник / под ред. П.А. Михненко. М.: Университет «Синергия», 2017. 305 с.
8. *Павлюткин И.В.* Управление университетом в условиях новой рыночной ситуации (к концепции «нового менеджериализма») // Вопросы образования. 2004. № 3. С. 57–65.

9. *Плакий С.И.* Стратегия развития российских вузов // Знание. Понимание. Умение. 2006. № 4. С. 15–22.
10. *Портер М.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
11. *Прохоров А.В.* Модель университета как основа позиционирования его бренда // Вестник Тамбовского университета. Серия: Общественные науки. 2017. № 4 (12).
12. *Прохоров А.В.* Современная практика брендинга российских университетов // Альманах теоретических и прикладных исследований рекламы. 2015. № 2 (10).
13. Стратегии развития российских вузов: ответы на новые вызовы / под науч. ред. Н.Л. Титовой. М.: МАКС Пресс, 2008. 668 с.
14. *Томпсон А.А., Стрикленд Дж.А.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / пер. с англ.; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2017. 576 с.
15. *Филиппов В.М.* Интернационализация высшего образования: основные тенденции, проблемы и перспективы // Вестник РУДН. Серия: Международные отношения. 2015. Т. 15. № 3. С. 203–212.
16. *Фомичев А.Н.* Стратегический менеджмент: учебник для вузов. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2018. 468 с.
17. *Щелкунов М.Д.* Университеты нового поколения // Вестник экономики, права и социологии. 2017. № 1. С. 187–192.
18. *Богуславский М.В., Неборский Е.В.* Концепция развития системы высшего образования в России // Интернет-журнал «Мир науки». 2016. Т. 4. № 5. URL: <http://mir-nauki.com/PDF/07PDMN516.pdf> (дата обращения: 12.10.2020).
19. Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования. [Электронный ресурс]. URL: <http://indicators.miccedu.ru/monitoring/2018/index.php?m=vro> (дата обращения: 02.09.2020).
20. *Конанчук Д., Волков А.* Эпоха гринфилда в образовании. [Электронный ресурс]. URL: https://www.skolkovo.ru/public/media/documents/research/education_10_10_13.pdf (дата обращения: 05.09.2020).
21. Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. N 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики». [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/70170950/> (дата обращения: 20.08.2020).
22. Университеты на перепутье: высшее образование в России. [Электронный ресурс]. URL: https://ioe.hse.ru/data/2019/10/23/1529691383/БК_ВО-текст.pdf (дата обращения: 02.09.2020).
23. Управление университетами. SKOLKOVO online: курс видеолекций. [Электронный ресурс]. URL: https://online.skolkovo.ru/courses/coursev1:SKOLKOVO+SK03+2017_2/about (дата обращения: 24.04.2020).
24. *Фальченко О.Д.* Конкуренция между университетами: проблемы позиционирования российских вузов. [Электронный ресурс]. URL: <https://interactive-plus.ru/e-articles/427/Action427-464233.pdf> (дата обращения: 24.04.2020).

Bibliography

1. *Alekseeva M.M.* Planirovanie dejatel'nosti firmy: uchebno-metod. posobie. М.: Finansy i statistika, 2013. 248 p.
2. *Balmasova T.A.* «Tret'ja missija universiteta» – novyj vektor razvitija? // Vyshee obrazovanie v Rossii. 2016. № 8-9. P. 48-55.
3. *Barber M., Donnelly K., Rizvi S.* Nakanune shoda laviny. Vyshee obrazovanie i grjadushhaja revoljucija // Voprosy obrazovanija. 2013. № 3. P. 152–236.
4. *Voronkova O.V.* Transformacija sistemy obrazovanija v uslovijah globalizacii // Global'nyj nauchnyj potencial. 2016. № 5 (62). P. 5–7.

5. *Karpov A.O.* Universitet 3.0 – social'nye missii i real'nost' // Sociologicheskie issledovanija. 2017. № 9. P. 114–124.
6. *Kuz'minov Ja.I.* Nashi universitety // Jekonomika obrazovanija. 2008. № 4. P. 37–46.
7. *Mihnenko P.A., Volkova T.A., A.L. Drondin, Vegeera A.V.* Strategicheskij menedzhment: uchebnik / pod red. P.A. Mihnenko. M.: Universitet «Sinergija», 2017. 305 p.
8. *Pavljutkin I.V.* Upravlenie universitetom v uslovijah novoj rynochnoj situacii (k koncepcii «novogo menedzherializma») // Voprosy obrazovanija. 2004. № 3. P. 57–65.
9. *Plaksij S.I.* Strategija razvitija rossijskich vuzov // Znanie. Ponimanie. Umenie. 2006. № 4. P. 15–22.
10. *Poptep M.* Konkypentnaja ctpategija: Metodika analiza otpaclej i konkypentov / pep. c angl. M.: Al'pina Biznes Bykc, 2005. 454 p.
11. *Prohorov A.V.* Model' universiteta kak osnova pozicionirovanija ego brenda // Vestnik Tambovskogo universiteta. Serija: Obshhestvennye nauki. 2017. № 4 (12).
12. *Prohorov A.V.* Sovremennaja praktika brendirovanija rossijskich universitetov // Al'manah teoreticheskikh i prikladnyh issledovanij reklamy. 2015. № 2 (10).
13. Strategii razvitija rossijskich vuzov: otvety na novye vyzovy / pod nauch. red. N.L. Titovoj. M.: MAKS Press, 2008. 668 p.
14. *Tompson A.A., Striklend Dzh.A.* Strategicheskij menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizacii strategii: uchebnik dlja vuzov / per. s angl.; pod red. L.G. Zajceva, M.I. Sokolovoj. M.: Banki i birzhi; JuNITI, 2017. 576 p.
15. *Filippov V.M.* Internacionalizacija vysshego obrazovanija: osnovnye tendencii, problemy i perspektivy // Vestnik RUDN. Serija: Mezhdunarodnye otnoshenija. 2015. T. 15. № 3. P. 203–212.
16. *Fomichev A.N.* Strategicheskij menedzhment: uchebnik dlja vuzov. M.: Izdatel'sko-torgovaja korporacija «Dashkov i K», 2018. 468 p.
17. *Shhelkunov M.D.* Universitety novogo pokolenija // Vestnik jekonomiki, prava i sociologii. 2017. № 1. P. 187–192.
18. *Boguslavskij M.V., Neborskij E.V.* Koncepcija razvitija sistemy vysshego obrazovanija v Rossii // Internet-zhurnal «Mir nauki». 2016. T. 4. № 5. URL: <http://mir-nauki.com/PDF/07PDMN516.pdf> (data obrashhenija: 12.10.2020).
19. Informacionno-analiticheskie materialy po rezul'tatam provedenija monitoringa jeffektivnosti dejatel'nosti obrazovatel'nyh organizacij vysshego obrazovanija. [Jelektronnyj resurs]. URL: <http://indicators.miccedu.ru/monitoring/2018/index.php?m=vpo> (data obrashhenija: 02.09.2020).
20. *Konanchuk D., Volkov A.* Jepoha grinfilda v obrazovanii. [Jelektronnyj resurs]. URL: https://www.skolkovo.ru/public/media/documents/research/education_10_10_13.pdf (data obrashhenija: 05.09.2020).
21. Ukaz Prezidenta RF ot 7 maja 2012 g. N 597 «O meroprijatijah po realizacii gosudarstvennoj social'noj politiki». [Jelektronnyj resurs]. URL: <https://base.garant.ru/70170950/> (data obrashhenija: 20.08.2020).
22. Universitety na pereput'e: vysshee obrazovanie v Rossii. [Jelektronnyj resurs]. URL: https://ioe.hse.ru/data/2019/10/23/1529691383/BK_VO-tekst.pdf (data obrashhenija: 02.09.2020).
23. Upravlenie universitetami. SKOLKOVO online: kurs videolekcij. [Jelektronnyj resurs]. URL: https://online.skolkovo.ru/courses/coursev1:SKOLKOVO+SK03+2017_2/about (data obrashhenija: 24.04.2020).
24. *Fal'chenko O.D.* Konkurencija mezhdu universitetami: problemy pozicionirovanija rossijskich vuzov. [Jelektronnyj resurs]. URL: <https://interactive-plus.ru/e-articles/427/Action427-464233.pdf> (data obrashhenija: 24.04.2020).