



Заключение

Анализ результатов развития отечественных вузов выявил некоторое улучшение общей ситуации в системе ВПО страны, во всяком случае по сравнению с 1999–2000 гг. Основными причинами этого являются значительное увеличение масштабов государственного финансирования системы образования.

При этом не может не настораживать то, что улучшение ситуации в системе ВПО в первую очередь проявляется в значительном увеличении доли объектов, демонстрирующих результаты развития, которые можно оценить как средние. Появление такой доминирующей группы произошло за счёт значительного по сравнению с предыдущим периодом уменьшения числа явных «аутсайдеров». Однако при общей позитивной оценке ситуации не может не настораживать то, что в значительно улучшившихся условиях число вузов, которые являются явными лидерами или даже развивающимися достаточно хорошо, практически не изменилось. Прежде чем ответить на традиционный для России вопрос «Что делать?», обратимся к другому, не менее популярному – «Кто виноват?»

Столкнувшись в начале 1990-х гг. с серьёзными трудностями в организации своей деятельности в новых условиях, большинство вузов, опираясь на имеющиеся в их распоряжении возможности, активно диверсифицировали свою деятельность. Эта диверсификация касалась популярных на рынке абитуриентов образовательных программ, непрофильной деятельности, выполнения заказов на любые НИОКР, возможные благодаря имевшемуся на тот момент времени научно-исследовательскому потенциалу.

В результате такой диверсификации возникли (или сформировались) организации, структуры, формы деятельности, механизмы принятия решений и т.д., существенно отличающиеся от своих прообразов. Рост разнообразия (своего рода вертикальная и горизонтальная интеграция) привёл к необходимости проведения существенных реформ в системе менеджмента вузов и организации новых служб, отделов, управлений и т.д.

Происходящие в вузах изменения по-разному оцениваются общественностью и, в частности, образовательным сообществом. Так, непрофильная деятельность, многочисленные филиалы и представительства вузов, их активная коммерческая деятельность часто осуждаются. Подчеркивая «неестественный» характер возникающих конструкций, их называют мутантами, кентаврами, матрёшками.¹

Справедливости ради необходимо отметить, что, по крайней мере по формальным признакам, российские вузы мало чем отличаются от своих «капиталистически развитых» американских аналогов. Так, один из американских леворадикальных исследователей американской системы образования даёт ей следующую характеристику: «Различия между государственным и частным высшим образованием давно исчезли, признав своё поражение перед логикой капитализма по-американски. Государственные университеты, изначально созданные для обеспечения доступа к высшему образованию небогатых, начали вводить плату за образование в 1970-х гг. (сейчас эти средства составляют большую часть их бюджета) и получать всё меньше и меньше поддержки от правительства. Государственные университеты ведут себя таким образом, что к ним относятся на рынке как к игрокам, имеющим частный бизнес: они берут плату за свои услуги; приватизируют приносящие деньги факультеты, готовящие юристов

¹ Один из характерных примеров оценок такого рода: «Эта система после нескольких латаний и спонтанного появления уже в 1990-е гг. чуждых ей потоков частных денег сегодня предстает перед нами как некий мутант, сочетающий в себе многие деформации и аномалии» / В.П. Колесов. Концептуальные вопросы финансирования высшего образования в России. – // Вопросы образования, 2006, № 3.

и бизнесменов; вступают в партнёрские отношения с инвесторами в целях строительства центров для проведения конференций и технопарков на земле, принадлежащей государству; проводят сбор средств на миллионы долларов. Исследования показали, что бедные семьи потратили 25% своего годового дохода в 2000 г. на четырёхлетний колледж по сравнению с 13% в 1980 г. Этот же показатель для семей из среднего класса поднялся с 4 до 7% и остался на том же уровне 2% для богатых семей. Конкуренция среди вузов за лучших студентов тоже привела к увеличению помощи среднему и высшему классам. Федеральные гранты сейчас покрывают только 57% обучения в государственных колледжах с четырёхлетним образованием по сравнению с 98% в 1986 г., и процент молодых людей из бедных семей с высокими академическими достижениями, которые посещают колледж, в пять раз выше, чем количество студентов с такими же результатами из богатых семей»².

Как представляется, происходящие в системе отечественного высшего образования процессы во многом обусловлены самой логикой формирующихся в стране политической и социально-экономической систем. Претензии поэтому могут быть предъявлены лишь к механизмам регулирования этих процессов, законодательной и нормативной базе деятельности образовательных учреждений, которая не всегда и не вполне вписывается в логику происходящих процессов.

Произошедшие и происходящие в вузах качественные изменения нельзя оценивать однозначно как негативные. Непосредственное участие представителей «заинтересованных лиц» в органах управления вузом (попечительских, экспертных, наблюдательных советах), характерное для некоторых вузов, позволяет последовательно проводить интересы этих контрагентов в организации образовательного процесса, исследований и т.д. Это создаёт сильные стимулы для их дальнейшего участия в жизни вуза, актуализации образовательных программ, адаптации

² Цитируется по: Дэниел Россидис. Бездумный формализм: реформирование американского образования // Вопросы образования, 2006, № 3.

этих программ к возможностям студентов, учёту в них запросов (как настоящих, так и перспективных) рынка труда. Поэтому, как представляется, такое участие следует поощрять, создавая для него соответствующие стимулы и нормативную базу. Исследования по теории институциональных сетей дают основания заключить, что такая практика является продуктивной.

Совмещение самых различных видов деятельности под крышей вузов часто – но не всегда! – приводит не только к диверсификации источников их доходов (вариантам многоканального финансирования), но и к росту качества предоставляемых услуг. Поэтому возникает следующий вопрос: в чём секрет успеха, чем отличается деятельность успешных и менее успешных объектов?

«Экспансионистская» политика вузов в постсоветской России размыла границы между вузами с различными базовыми профилями деятельности. Такому размыванию способствовал также возникший в то же время институт совместительства. И, тем не менее, как нам представляется, портреты «успешных» вузов с разным базовым профилем деятельности существенно различаются.

С учётом доминирования в нашей выборке региональных классических и технических университетов проведенный анализ управленческих решений позволил сформулировать «модельное» описание (своего рода обобщённый портрет) успешных представителей именно этих двух типов вузов. Так, для успешного (или перспективного) технического университета, по нашему мнению, в последние годы были характерны следующие черты.

1. Рост числа занятых и числа обучающихся (в рамках терминов, использованных ранее при моделировании, кластер «Экспансеры»).

2. Заметный рост доли ППС с учёной степенью и числа молодых преподавателей со степенью для кадрового обеспечения современного научно-образовательного процесса.

3. Высокая доля аспирантов в структуре обучающихся (соотношение студентов и аспирантов, например, в «Станкине» составляет 1:10 – при высоком уровне тех, кто защищается в срок; в том же «Станкине» это примерно 70% аспирантов).

4. Высокое качество выполняемых работ, в частности, для практически ориентированных исследований – наличие внедрения их результатов.

5. Базовые кафедры на известных предприятиях, в НИИ.

6. Активное взаимодействие с предпринимательским сообществом региона.

7. Инновационная активность. Университет является центром инновационной деятельности, имеет в своём составе инновационно-технологические центры, центры трансферта технологий, технопарки, где размещаются фирмы, основанные силами аспирантов, выпускников, студентов, а также известные крупные технологические компании. Будучи заинтересованы в том, чтобы отобрать себе будущих сотрудников, такие фирмы сами организуют занятия (им дешевле сразу учить, чем потом переучивать). В будущем на основе такой деятельности может быть организована система внешней сертификации (по результатам профессиональной деятельности).

8. Совершенствование содержания образования, разработка и внедрение инновационных образовательных программ подготовки высококвалифицированных специалистов по актуальным научно-образовательным направлениям, востребованным на профильных рынках труда и образовательных услуг, на основе научных исследований и разработок.

9. Совершенствование образовательных технологий (активное использование информационных, проблемно-ориентированных, командных и др. технологий) с вовлечением студентов в исследовательскую и производственную деятельность как эффективного способа приобретения ими необходимых компетенций.

10. Создание и активное использование средств и технологий оценивания, адекватно отражающих уровень учебных достижений студентов (ключевых компетенций, творческих способностей, личных качеств и др.).

11. Привлечение профессионального сообщества к участию в формировании и оценке образовательных программ с целью их адаптации к потребностям и требованиям рынка труда. Активный поиск механизмов участия профессионального сообщества в сертификации выпускников образовательных программ.

12. Высокое качество предоставляемых образовательных услуг, сложившийся квалифицированный профессорско-преподавательский состав, научные школы, инновационные методики обучения, мировая известность в областях его базовой специализации, высокий уровень оснащённости современным оборудованием, удобство расположения (что позволяют удерживать высокую плату за образовательные услуги по направлениям его базовой специализации).

13. Высокое качество научных и консультационных услуг, современный сервис, конкурентоспособная цена при соблюдении сроков оказания услуг.

14. Признанное лидерство в некоторых направлениях специализации (УМО по направлениям своей специализации, собственные активно работающие советы по защитам диссертаций, программы совместных научных исследований с отечественными и зарубежными вузами и научными организациями).

15. Активно работающие структуры содействия трудоустройству (бизнес-инкубаторы, технопарки, инновационно-технологические центры, центры содействия трудоустройству студентов и выпускников).

16. Тесные связи с местной администрацией (через советы ректоров вузов и общественные организации).

Соответственно, характерным обобщающим признаком успешного «технического» университета в последнее время являлось «активное взаимодействие с предпринимательским сообществом, высокий уровень инновационной активности, когда вуз является центром инновационной деятельности, имеет в своём составе инновационно-технологические центры, центры трансферта технологий и бизнес-инкубаторы».

Для успешного (перспективного) регионального классического университета, по нашему мнению, в последние годы были характерны:

1) наличие сложившихся и признанных мировым сообществом научно-педагогических школ в области гуманитарных, физико-математических и естественных наук; их интеграция с академическим сектором науки;

2) высокое качество преподавания, высокая доля в составе ППС докторов и кандидатов наук (так, в Томском государственном университете это соотношение приближается к 80%);

3) наличие большого количества программ повышения квалификации преподавателей, их ежегодное обновление, широкое привлечение преподавателей к участию в их работе;

4) стажировки преподавателей в ведущих отечественных и зарубежных вузах;

5) интернационализация образовательной деятельности вуза, привлечение иностранных преподавателей и специалистов к участию в учебном процессе, его планированию и контролю; поощрение преподавателей этого вуза к стажировкам в зарубежных вузах, высокий уровень академической мобильности, совместные образовательные программы; участие в международных образовательных программах; экспорт образовательных услуг;

6) поддержка воспроизводства сложившихся научных школ (аспирантура, советы по защитах и т.д.);

7) создание учебно-научных комплексов и институтов инновационной инфраструктуры; обеспечение современной экспериментальной базы научных исследований по направлениям исследований, в которых вуз имеет сравнительные преимущества; организация широкого (в том числе международного) сотрудничества на этой основе;

8) участие в работе международных исследовательских коллективов и консорциумов для осуществления совместных исследований в области фундаментальных и прикладных проблем;

9) использование результатов научных исследований, проектно-инновационной деятельности в образовательном процессе, активное использование учебно-научных комплексов (институтов), инновационных подразделений как базы для подготовки специалистов и исследователей;

10) тесные связи с региональными органами власти, с общественными организациями; развитие вуза как интеллектуального, культурного центра региона, аналитического центра, осуществляющего научно-консалтинговую поддержку социально-экономического развития региона;

11) создание и обеспечение эффективного функционирования единой информационной научно-образовательной среды и обеспечение широкого доступа к ней;

12) тесные связи с образовательным и бизнес-сообществом региона; координирующая роль при реализации крупных проектов в области образования различных уровней, науки и инноваций;

13) активная инновационная деятельность и прежде всего обеспечение кадрового сопровождения высоких технологий.

Таким образом, характерным обобщающим признаком успешного классического университета в последние годы являлись «тесные связи с региональными органами власти, с общественными организациями, развитие вуза как интеллектуального, культурного центра региона, аналитического центра, осуществляющего научно-консалтинговую поддержку социально-экономического развития региона».

С нашей точки зрения, в последнее время на развитие организаций отечественной системы ВПО начали влиять принципиально новые вызовы, ранее характерные для развитых стран. К ним принято относить высокую динамичность ситуации, рост конкуренции на рынке образовательных услуг, процессы глобализации, изменение системы требований к высшему образованию со стороны потребителей, дефицит квалифицированных кадров и т.д. В таких условиях портрет «успешного» вуза начал меняться. Типичными стали, в частности, следующие черты.

1. Высочайшая активность и опережающее развитие практически по всем направлениям деятельности. Однако в первую очередь это касается формирования обоснованной стратегии развития, полноценного вхождения в Болонский процесс, увеличения объёма и качества научно-исследовательской, опытно-конструкторской и консультационной деятельности, а также улучшения системы внутреннего управления. Важнейшим признаком такой активности вузов являются разработка и использование ими нестандартных решений, обеспечивающих им лидерство по времени. Кроме того, для лучших объектов характерна не запаздывающая реакция на происходящие изменения ситуации, а их упреждение.

2. Превалирование стратегического подхода к развитию вуза, в том числе доминирование стратегических целей, системное планирование инноваций, последовательный отказ от малоэффективных и неперспективных направлений деятельности, ориентация в своём развитии на лучшие отечественные и зарубежные образцы и т.д.

3. Сохранение стратегии диверсификации лишь в зонах, в которых у вуза имеются устойчивые конкурентные преимущества, а также последовательный переход к стратегиям дифференциации, лидерства по имиджу и качеству предоставляемых услуг.

4. Развитие на основе принципа соблюдения баланса интересов с внешними контрагентами, а также различных уровней управления внутри вуза.

Сформулированные в конце каждой из глав выводы позволили разработать ряд рекомендаций и практических предложений, направленных на повышение эффективности функционирования организаций системы ВПО.

А. Разработка стратегий развития как обязательное требование к администрации вуза и как условие выделения дополнительных ресурсов со стороны федерального бюджета. В ходе проведения конкурсов инновационных образовательных программ в 2006–2007 гг. значительная часть вузов подготовили стратегические документы и провели анализ своих конкурентных позиций на рынке. Теперь практику подготовки и публичного обсуждения таких документов (с привлечением региональных администраций, объединений работодателей, крупных компаний и других заинтересованных лиц) целесообразно сделать *обязательной*. Вузы, не имеющие утвержденных и доступных для внешнего пользователя стратегий развития, должны быть ограничены в доступе к бюджетному финансированию. В целях упрощения организации данной работы в университетах Минобрнауки России целесообразно подготовить рекомендации по анализу рынка и типовой структуре стратегических докумен-

тов вузов. При этом Министерство с помощью экспертов из вузов-лидеров должно контролировать качество разработанной стратегии, т.е. степень её проработанности и соответствия имеющейся ситуации. Это должно препятствовать тиражированию чужого управленческого опыта без его адаптации к особенностям конкретной ситуации.

Б. Публичная комплексная оценка деятельности вузов. Регулярное проведение этой процедуры значительно облегчается в случае существования стратегии развития, содержащей конкретные целевые показатели и индикаторы. Для осуществления подобной оценки могут быть использованы механизм и экспертные процедуры конкурсной комиссии, осуществлявшей оценку заявок на реализацию инновационных образовательных программ – с акцентом на результаты деятельности вуза за определенный период.

В. Ужесточение условий лицензирования и государственной аккредитации. Это необходимо, в первую очередь, по непрофильным для вузов специальностям, что позволит снизить недобросовестную и избыточную конкуренцию.

Г. Выявление и распространение лучшей практики управления университетами. Для этих целей целесообразно регулярное проведение на базе успешных вузов тематических совещаний ректоров, проректоров и руководителей функциональных служб. В их ходе должны происходить презентации и обсуждения успешных управленческих решений, опыта их внедрения и практической реализации. Кроме того участникам должны предоставляться внутренние регламенты по соответствующим направлениям деятельности вуза. Проведение таких совещаний должно поддерживаться грантами Минобрнауки России, а темы и место их проведения – определяться на конкурсной основе (на основе рассмотрения заявок вузов, заинтересованных в презентации своего опыта). Также целесообразна поддержка изданий, посвященных лучшей практике управления университетами.

Д. Софинансирование НИОКР, которые выполняются для предприятий реального сектора, со стороны Минобрнауки

России. Эта мера направлена на снижение для вузов издержек вхождения в новую сферу деятельности, адаптацию к более высоким и более практическим требованиям предприятий-заказчиков. При её реализации целесообразен учёт опыта Минобразования начала 2000-х гг. по реализации совместных программ НИОКР с отраслевыми ведомствами, но с переориентацией на сотрудничество с крупными российскими корпорациями. В частности, это может быть система грантов, выделяемых тем вузам, которые были признаны победителями на конкурсах, проводимых корпорациями.

Е. Стимулирование объединения вузов – особенно в регионах с низким платёжеспособным спросом и избыточной ценовой конкуренцией на рынке образовательных услуг. Такие меры должны проводиться с привлечением региональных администраций к разработке и практической реализации проектов объединения вузов. В этой работе целесообразен учёт опыта Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого, образованного путем объединения трёх региональных вузов, а также Сибирского и Южного федеральных университетов.

Ж. Восстановление общероссийской системы повышения квалификации преподавателей. Такая система должна воссоздаваться на базе ведущих вузов и включать не только курсы повышения квалификации, но также педагогические стажировки, прикрепление к диссертационным советам в качестве соискателей и т.д. Финансирование центров повышения квалификации целесообразно осуществлять за счёт средств федерального бюджета – с проведением регулярной внешней оценки качества работы таких центров. Одновременно необходимо выделение средств остальным вузам на повышение квалификации их преподавателей (с учётом целей и количественных индикаторов, заявленных в их программах развития).

З. Разработка и введение комплекса мер, нацеленных на большую заинтересованность вузов-лидеров и их ППС в сотрудничестве с другими организациями системы ВПО. В числе таких мер может быть введение национальных премий в

области высшего образования, использование расценок за предоставление образовательных технологий, консультирование, обучение и контроль деятельности других вузов, приближенных к принятым в мировой практике и т.д.

И. Введение «внешней администрации» и реализация антикризисных мер. Эта рекомендация распространяется на те случаи, когда руководство и коллектив вуза оказываются не способными сформулировать собственную программу развития либо утверждённая программа развития систематически не выполняется.

Таблица показывает, в какой степени предложенные меры будут влиять на различные по результатам своего развития группы вузов («лидеры», «второй эшелон», «аутсайдеры»). Используются следующие обозначения: * – слабое воздействие, ** – умеренное воздействие, *** – сильное воздействие.

Таблица

Влияние предложенных мер на различные категории вузов

Предложенные меры	Лидеры	Второй эшелон	Аутсайдеры
Стратегии развития как обязательное требование к вузу	*	***	**
Публичная комплексная оценка деятельности вузов	**	***	***
Ужесточение условий лицензирования и аккредитации	*	**	***
Выявление и распространение лучшей практики управления	*	***	**
Софинансирование НИР и НИОКР, выполняемых для предприятий реального сектора	**	***	*
Стимулирование объединения вузов	-	*	***
Общероссийская система повышения квалификации ППС	**	***	**
Стимулирование вузов-лидеров и их ППС	***	-	-
«Внешняя администрация» и реализация антикризисных мер	-	-	***

Вузы-«лидеры» в перспективе должны сформировать конкурентоспособную на международном рынке образовательных услуг элиту российского высшего образования. Предлагаемые меры, по сути, ориентированы на то, чтобы задействовать потенциал последних, в том числе управленческий опыт, лучшие управленческие решения, квалификацию преподавателей и т.д. для ускорения процессов модернизации всей системы высшего образования.

Функция вузов «второго эшелона» в условиях инновационного развития страны – обеспечение качественного массового высшего образования, соответствующего требованиям рынка труда. Поэтому основным объектом воздействия предложенных мер являются именно они. В сегодняшней ситуации такие объекты в наибольшей степени нуждаются в стимулах и поддержке, обеспечивающих условия для их развития. С нашей точки зрения, в не меньшей мере эти вузы сейчас нуждаются в определённом внешнем давлении, стимулирующем их ускоренное развитие.

Наконец, группа «аутсайдеров» в перспективе должна либо перейти во «второй эшелон», либо исчезнуть. Именно поэтому здесь важны мониторинг и оценка состояния дел, ужесточение условий лицензирования, а также – при отсутствии признаков улучшения дел – готовность к введению «внешней администрации» и реорганизации проблемных вузов. Эти действия, безусловно, должны осуществляться в тесном взаимодействии с региональными органами власти, так как сохранение в каждом регионе Российской Федерации элементов системы ВПО необходимо для обеспечения сбалансированного социально-экономического развития.

Авторы надеются, что реализация комплекса предложений, основанных на исследовании управленческих решений вузов – ответов на изменения ситуации в первой половине XXI века, будет способствовать повышению эффективности и конкурентоспособности российской системы высшего профессионального образования.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Васильева Ю. Минэкономразвития прогнозирует усиление роли России в качестве ведущей экономической державы //«Российская газета», 27 ноября 2007.
2. Веблен Т. Теория праздного класса. – М., 1984.
3. Волков А., Ливанов Д., Фурсенко А. Высшее образование: повестка 2008–2016. // Эксперт, № 323, 2007.
4. Гохберг Л.М. Статистика науки. М.: Эконом. ф-т МГУ: ТЕИС, 2003.
5. Грудзинский А.О. Стратегическое управление университетом: от плана к инновационной миссии //Университетское управление: практика и анализ, № 1, 2004.
6. Гурков И.Б., Михайлюк М.В., Титова Н.Л. Динамика и тенденции изменения конкурентоспособности российской продукции //Экономический журнал Высшей школы экономики, № 1, 1997.
7. Катъкало В.С. Эволюция теории стратегического управления. – СПб.: Изд. Дом Санкт-Петербургского гос. ун-та, 2006.
8. Ключев А.К., Балобанов А.Е. Стратегическое планирование развития университета //Университетское управление: практика и анализ, № 2, 2002.
9. Князев Е.А. Управление и организационная адаптация российских университетов в условиях ресурсного дефицита //Университетское управление: практика и анализ, № 1, 2003,.
10. Колесов В.П. Бакалавр + магистр либо только специалист. 12 тезисов в пользу многоуровневой системы высшего образования //Высшее образование сегодня, № 5, 2002, С. 35.
11. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации.
12. Концепция развития Государственного университета – Высшей школы экономики на период до 2010 года //Университетское управление: практика и анализ, № 5–6, 2004.
13. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Ростинтэр, 1996.
14. Котляревская И.В., Кельчевская Н.Р. Маркетинг – рыночная инновация в управлении государственным вузом //Университетское управление: практика и анализ, № 3, 2000.
15. Князев Е.А. Управление и организационная адаптация российских университетов в условиях ресурсного дефицита //Университетское управление: практика и анализ, №1, 2003.
16. Костецкий А.Н. Маркетинговая концепция развития Кубанского государственного университета //Университетское управление: практика и анализ, №1, 2003.

17. Краснова В., Макаров А., Привалов А. От маркетинга, как от судьбы, – не уйти //Эксперт, 124 (43), 1996.

18. Кузьминов Я.И. Реформа образования: причины и цели //Отечественные записки, № 1 (2), 2002.

19. Кузьминов Я.И., Шувалова О.Р. Мониторинг экономики образования «Стратегии учреждений профессионального образования: проблемы качества» //Информационный бюллетень. № 4 (22). М.: ГУ–ВШЭ, 2006.

20. Логунов А. Нам придется менять отношение к сфере образования //Русский журнал, 2003. [Online] URL: < http://bologna.mgimo.ru/print.php?doc_id=83>.

21. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. – СПб.: Питер, 2000.

22. Мониторинг участия российских вузов в Болонском процессе. – Аналитический отчет по результатам исследования в вузах. Исследовательская группа «Циркон». М., 2006. С. 1–73 (на правах рукописи).

23. Морган Э. Нужно ли университетам стратегическое планирование? Прагматичная оценка //Университетское управление: практика и анализ, №4, 2005.

24. Многомерный статистический анализ в экономике. /Под ред. Тамашевича В.Н.: Юнити, 1999.

25. Скок Г.Б., Лебедева Е.А. Управление качеством образования в университете на основе мнения потребителя образовательных услуг //Университетское управление: практика и анализ, – №2, 2001.

26. Стерлигова А.Н., Фель А.В. Операционный менеджмент. Учебное пособие. – М.: Инфра–М, 2008.

27. Стивенсон В. Дж. Управление производством. – М.: Бином, 2002.

28. Стратегии адаптации высших учебных заведений: экономический и социологический аспекты /Под ред. Т.Л. Клячко. – М.: ГУ–ВШЭ, 2002.

29. Сусоколов А.А. Болонья глазами студентов /Мониторинг участия российских вузов в Болонском процессе. 2006 (на правах рукописи).

30. Таверньи К.Д. Стратегический менеджмент и эволюция управления в католическом университете Лювена в 1960–2002 годах //Университетское управление: практика и анализ. – № 2, 2002.

31. Титов Е.В. Динамика и тенденции поведения отечественных потребителей высокотехнологичной продукции. /Автореферат дисс. на соискание ученой степени к.э.н. – М.: МИЭМ, 2003.

32. Титова Н.Л. Модель гармонизации интересов вуза и его подразделений //Вопросы образования, № 2, 2005.

33. Титова Н.Л. Повышение конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг. /Труды VI Международной конференции ГУ–ВШЭ «Модернизация экономики и выращивание институтов». – Москва, 2005.

34. Титова Н.Л. Проблема повышения самостоятельности факультетов ГУ–ВШЭ и эффективности их взаимодействия //Университетское управление: практика и анализ. – № 4, 2006.

35. Титова Н.Л. Результаты стратегического развития российских вузов за 1999–2005 гг. /Труды VIII Международной научной конференции «Модернизация экономики и общественное развитие». – Москва, ГУ–ВШЭ, 2007.

36. Титова Н.Л. Путь успеха и неудач: стратегическое развитие российских вузов. – М.: ГУ–ВШЭ, 2008.

37. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. 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, 1998.

38. Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы. /Руководитель авторского коллектива В.М. Филиппов. – 2-е изд. – М.: Логос. 2006.

39. Чейз Р.Б., Эквилайн Н.Дж., Якобс Р.Ф. Производственный и операционный менеджмент. – М.: Вильямс, 2007.

40. ace/ace_disk/Bologna/Bergen_conf/Reports/AR_Bologna2003-2005.pdf>.

41. Barney Jay B. Gaming and Sustaining Competitive Advantage. – Reading, MA: Addison – Wesley, 1997.

42. Ben-Ner A. & Gui B. The Economic Rationale for the «Third Sector» // The Nonprofit Sector in the Mixed Economy. The Univ. of Michigan Press, 1993.

43. Bocoock R. Consumption. – L.: Routledge, 1993.

44. Broadman A.E., Vining A.R. Defining your business using product-customer matrices. – Long Range Planning, Vol. 29, No. 1, pp. 38 – 48, 1996.

45. Bryson, J. M. Strategic planning for public and nonprofit organizations. – San Francisco Jossey-Bass Publishers, 2004.

46. Chistokhvalov V. Bologna Process National Reports 2005–2007. Russian Federation / National Reports 2005-2007. [Online] URL: < <http://www.dfes.gov.uk/bologna/>.

47. Clark B.R. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. – Oxford: Pergamon Press. 1998.

48. Dess Gregory G., Joseph C. Picken. Creating Competitive (Dis)advantage. – Learning from Food Lion's Freefall. – Academy of Management Executive, August 1999.

49. European Credit Transfer and Accumulation System /European Gateway for Recognition, [Online] URL: <http://ec.europa.eu/education/programmes/socrates/ects/index_en.html>.

50. Evans Philip, Stalk George, Shulman E. Lawrence. Competing on Capabilities: The new rules of corporate strategy. – Harvard Business Review, March – April 1992.

51. Ghoshal S., Bartlett C. A. The Individualized Corporation: A Fundamentally New approach to Management. Random House Business Book, 2000.

52. Hansmann H. Economic Theories of Nonprofit Organisation //The Nonprofit Sector. A Research Handbook. /Ed. by Powell W.W. – New Haven, 1987.

53. Markides C., Constantinos A. Dynamic View of Strategy, Sloan Management Review, Spring 1999.

54. McLaughlin, T. A. Nonprofit strategic positioning. – John Wiley & Sons, 2006.

55. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. Prentice Hall Europe, 1994.

56. Nyborg P. The Bologna Process /Moscow Academy of Economics and Law. 2004. P. 1-6. [Online] URL: <<http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/03-PNY/040404Moscow.pdf>>.

57. Pfeffer J., Salancik G. R. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. – N. Y.: Harper & Row, 1978.

58. Porter Michael E. Operational Effectiveness Is Not Strategy. – Harvard Business Review, November – December 1996.

59. Rauhvargers A. Bologna Process Developments Between the Berlin and Bergen Ministerial Conferences (2003-2005). 2005. P. 1-24. [Online] URL: <<http://www.aic.lv/>>.

60. Realising the European Higher Education Area – Achieving the Goals /Conference of European Higher Education Ministers. 2005. P. 1–5. [Online] URL: <http://www.bologna-bergen2005.no/EN/Part_org/EU/050511_European_Commission.pdf>.

61. Thomas M.J. Consumer market research: does it have validity? Some postmodern thoughts //Marketing Intelligence & Planning. Vol.15. 1997.

62. uploads/documents/RussianFederationNationalReport.doc>.