

Г. А. Филиппов <https://orcid.org/0000-0002-7114-8059>

Стратегическое позиционирование университета на рынке образовательных услуг

Для цитирования: Филиппов Г. А. Стратегическое позиционирование университета на рынке образовательных услуг // Ярославский педагогический вестник. 2020. № 3 (114). С. 41-50.
DOI 10.20323/1813-145X-2020-3-114-41-50

В статье описан опыт анализа развития университета на основе подхода Константиноса Маркидеса и методологии стратегии голубого океана К. Чана и Р. Моборна. Ключевое значение при выборе стратегии имеет верное определение клиента университета, что обозначается базовым вопросом «Кто?» (по К. Маркидесу). Полное понимание потребностей и ожиданий каждого типа клиента рождает соответствующее предложение на рынке образовательных услуг, описываемое базовым вопросом «Что?». Сложный комплекс образовательного продукта университета необходимо правильно позиционировать – базовый вопрос «Как?». С учетом достаточно близких условий работы разных университетов, значительного сходства в понимании клиента, образовательных продуктов и методов позиционирования может сложиться ситуация фактической неразличимости вузов между собой в восприятии клиентов. Такую недифференцированную стратегическую позицию автор статьи обозначает как «традиционный университет». Вузы, придерживающиеся данной позиции, в рамках своего продвижения предлагают практически идентичный набор ценностных характеристик образовательных продуктов.

Конкуренция традиционных университетов протекает в условиях «алого океана» конкуренции (по К. Чану и Р. Моборну). Для дифференцирования своего университета от других участников рынка образовательных услуг необходимо изменить стратегическую позицию. В статье предлагается анализ стратегической позиции «Традиционный университет», а также представлены четыре новые стратегические позиции, которые автор статьи обозначил как «Образовательный супермаркет», «Бизнес-школа», «Корпоративный университет» и «Научно-исследовательский центр». Автор приходит к выводу о том, что университету необходимо совершить осознанный выбор в пользу той или иной стратегической позиции, однако возможна и их реализация в разных формах и на разных ступенях обучения в условиях одного университета.

Ключевые слова: профессиональное обучение, высшее образование, стратегическая позиция, стратегия университета.

G. A. Filippov

Strategic positioning of the university in the learning service market

The article describes the experience of analyzing the development of the university based on the approach by Constantinos C. Markides and the methodology of the blue ocean strategy by K. Chan and R. Moborn. The key value in choosing a strategy is the correct definition of a university client, which is indicated by the basic question «Who?» (according to C. Markides). A complete understanding of the needs and expectations of each type of customer gives rise to an appropriate offering in the learning service market, which is described by the basic question «What?». The complex of the university educational product should be correctly positioned – the basic question «How?». Considering the sufficiently close working conditions of different universities, considerable similarity in the understanding of the client, educational products and positioning methods, there may be a situation of actual indiscernibility of universities among themselves in the perception of clients. Such an undifferentiated strategic position is identified by the author of the article as «traditional university». Universities, which adhere to this position, as part of their promotion offer almost an identical set of value characteristics of their educational products.

The competition of traditional universities takes place in the context of the «red ocean» competition (according to K. Chan and R. Moborn). In order to differentiate your university from other participants in the learning service market, it is necessary to change the strategic position. The article presents the analysis of the strategic position «Traditional University», as well as four new strategic positions, which the author of the article identified as «Educational Supermarket», «Business School», «Corporate University» and «Research Center». The author concludes that the university needs to make an informed choice in favor of a strategic position, but it is also possible to implement them in different forms and at different stages of study in the conditions of the same university.

Keywords: professional training, higher education, strategic position, university strategy.

Вопросы стратегического управления университетом становятся все более значимыми, поскольку определяют потенциал развития каждого вуза на ближнюю и дальнюю перспективу [Астафьева, 2016]. Каким будет университет через 3, 5, 7 лет? Какие приоритеты определяет вуз в своем развитии? На что будут направлены инвестиции? Какие образовательные продукты будут предложены? Кто будет составлять основную целевую группу клиентов [Филиппов, 2016]?

Реализуемая стратегия оказывает влияние не только на внутреннюю среду организации – бизнес-процессы и персонал, но и на внешнюю среду – стейкхолдеров и клиентов [Литвак, 2016]. Необходимо сформировать в сознании клиента четкую дифференциацию: какой вуз он выбирает; чем он выгодно отличается от других; что университет дает «на выходе»; каково соотношение цены и качества; кто здесь учит и кто здесь учится?

Согласно исследованиям Константиноса Маркидеса – одного из признанных ученых в области стратегического управления, «в каждой отрасли есть несколько жизнеспособных позиций, которые может занять компания. Суть стратегии заключается в том, чтобы выбрать одну, да свою. Стратегическая позиция – это ряд ответов компании на три вопроса: Кто мои клиенты? Что за продукцию или услуги им предложить? Как это нужно сделать?» [Маркидес, 2005, с. 13]. Под стратегической позицией организации, таким образом, понимают ее конкурентное положение в отрасли и на рынке (в микросреде).

По мнению автора, смысл стратегии в том, чтобы сделать трудный выбор в трех категориях:

- клиенты, на которых ориентироваться и, столь же важно, клиенты, на которых не ориентироваться;

- продукты и услуги, которые предлагать и которые не предлагать;

- действия, которые следует предпринять, чтобы продать выбранный продукт выбранному клиенту, и те, которые предпринимать не следует.

Идея стратегической позиции, на которую ссылается К. Маркидес, принадлежит Дереку Ф. Абеллу, определившему в работе «Определение бизнеса: стартовая точка стратегического планирования» в 1980 г. триаду этих главных вопросов стратегического выбора организации: Кто? Что? Как? [Abell, 1980]. Ответы на эти вопросы создают описательные модели той или иной стратегической позиции, которые будут отличаться по клиенту, характеристикам услуги и понятным предложениям на рынке. Для выделения специфики каждой стратегической позиции им можно присвоить наименования, способные облегчить

восприятие и запоминание [Тарасенко, 2016].

На наш взгляд, университет может определить для себя несколько вариантов позиционирования, которым мы дали условные наименования:

- «Образовательный супермаркет»;
- «Бизнес-школа»;
- «Корпоративный университет»;
- «Научно-исследовательский институт».

Попробуем описать эти варианты позиционирования.

При выборе такой стратегической позиции, как **«Образовательный супермаркет»**, университет прежде всего ориентируется на выпускников школ, поступающих на очную форму обучения. Задача вуза – предоставить возможность поступления максимальному количеству абитуриентов, успешно преодолевших вступительные испытания. Под успешностью вуз понимает минимальные, но достаточные (чуть выше порога) баллы ЕГЭ. Университет принимает положение о том, что все поступившие являются обучаемыми, способными освоить образовательный стандарт. Вуз обеспечивает всем поступившим формирование базовых компетенций по стандарту. Формирование продвинутого уровня, подготовка хорошего и отличного профессионала возможны только в случае личной включенности и активности в самообразовании и саморазвитии студента. Как в супермаркете – больше возьмет тот, кто сам это сделает. Вуз предоставляет спектр возможностей, но не гарантий. В обучении доминирует обучение «с нуля», преобладает теоретическая подготовка, способная обеспечить готовность выпускника работать в существующих организациях, решать задачи вчерашнего и сегодняшнего дня. Трудоустройство относится к сфере ответственности самих выпускников. Цена на обучение достаточно низкая, что позволяет сделать обучение доступным и массовым. Финансовый успех вуза достигается высокой наполняемостью групп, являющихся максимально рентабельными.

Стратегическая позиция **«Бизнес-школа»** ориентирована на действующих профессионалов, поступающих на заочную форму обучения и обучающихся по программе дополнительного профессионального образования. Преподавание ведется не «с нуля», а на базе практического опыта студентов. Основная форма обучения – консалтинг. Преподаватель ведет образовательный диалог со студентами как с коллегами, в дисциплинах преобладает практический компонент, процесс преподавания становится практико-ориентированным. Главное – формирование новых, нацеленных на профессиональный рост компетенций. Студенты претендуют на достижение

более высоких карьерных позиций, на развитие своих организаций. Фактически каждое занятие – это подготовка специалистов для решения новых профессиональных задач. Именно поэтому к обучению привлекаются в качестве преподавателей лидеры отрасли, имеющие передовой опыт и авангардные технологии. Преподаватель становится бизнес-тренером. Студент во время обучения осваивает комплекс основных и дополнительных курсов. Цена на обучение является средней по рынку, что обеспечивает необходимую конкурентоспособность. Финансовая модель вуза строится на большом количестве «платных» студентов и кросс-продажах, когда одному клиенту предлагается несколько образовательных услуг во время обучения.

Выбор стратегической позиции **«Корпоративный университет»** отличается от бизнес-школы тем, что заинтересованной стороной в обучении выступает уже не только сам студент, но и направляющая его организация. Фактически мы говорим о целевом обучении – форме, которая еще далеко не в полной мере реализована в настоящее время. Крупные корпоративные заказчики используют потенциал образовательной организации для целенаправленного обучения персонала под себя. Это значит, что программа и учебный план должны быть согласованы с заказчиком. К преподаванию должны привлекаться представители заказчика. Профили, предлагаемые в рамках того или иного направления бакалавриата, могут иметь высокую степень специфичности и отражать узкую корпоративную направленность. Успешное обучение по фирменному профилю гарантирует каждому, кто прошел промежуточные и итоговую аттестации, трудоустройство в компании заказчика. Выбор заказчика определяется степенью его востребованности как работодателя. Заказчик целевого обучения может самостоятельно адресно направлять абитуриентов или передать эти полномочия вузу. Во втором варианте вуз осуществляет широкий набор на первый курс максимального количества желающих в будущем работать в компании заказчика. На каждом последующем курсе происходит отбор лучших, часть стоимости обучения которых начинает оплачивать будущий работодатель. Возможная схема доли работодателя в оплате: на первом курсе – 0 %, на втором – 30 %, на третьем – 50 %, на четвертом – 80 %. Внутри группы возникает здоровая конкуренция за попадание в состав лучших студентов, наблюдается высокая степень самообразования. Студенты, не попадающие в состав лучших на следующий курс, могут продолжить борьбу за высокие результаты, но при этом несут полную финансо-

вую нагрузку. В обучении практическая подготовка под конкретные сегодняшние задачи заказчика доминирует. Необходимо отметить, что цена за обучение в данных группах является высокой. Финансовая модель строится на получении значительно больших доходов. Растет и репутационный капитал университета за счет сотрудничества с крупными известными компаниями, высокого качества практической подготовки и гарантированного трудоустройства.

Стратегическая позиция **«Научно-исследовательский институт»** отражает наличие передовых исследований в науке, создание инновационных результатов, проведение перспективных исследований. Кадровый состав включает докторов наук, ведущих авторские научные разработки. Главным является культ фундаментальной науки. На обучение по программам высшего образования принимаются лучшие студенты, которые стремятся к знаниям мирового уровня, а значит – к высокой востребованности на рынке труда. Основными являются программы аспирантуры и магистратуры при самом строгом отборе «на входе». Возможно и обучение по программам бакалавриата, где устанавливаются также высокие проходные баллы, а в качестве индивидуальных достижений засчитываются исключительно победы в олимпиадах федерального уровня. Образовательный процесс фактически протекает в условиях одной большой исследовательской лаборатории. К преподаванию и исследованиям привлекаются ведущие ученые страны и мира, но основу составляют профессора университета. Студент с ранних пор начинает входить в избранное научное сообщество, участвует в конференциях, публикует результаты своих исследований. Результат обучения направлен на дальние горизонты развития экономики и социума, формирует авангард инновационного развития. Безусловно, обучение при такой стратегической позиции университета является очень дорогим. Финансовая модель складывается из двух источников: доминируют доходы от научной деятельности, привлекаются дополнительные высокие доходы от образовательной деятельности.

Отметим, что все перечисленные позиции достаточно интересны, имеют четкую финансовую модель, достаточно ясно позиционируют университет для потенциальных клиентов, определяют направления инвестиций, задают требования к содержанию обучения и кадровому составу.

Каким образом они соотносятся между собой? В описании представленных нами стратегических позиций можно выделить два ключевых критерия. Первый определяет доминирование теории или

практики в процессе обучения. Второй – вектор направленности образовательных результатов: на сегодняшний день (обеспечение функционирования) или на завтрашний день (обеспечение развития). Распределение стратегических позиций представлено в Таблице 1.

Таблица 1

Распределение стратегических позиций университета

Критерии	Обеспечение функционирования	Обеспечение развития
Доминирование теории	«Образовательный супермаркет»	Научно-исследовательский институт
Доминирование практики	«Корпоративный университет»	«Бизнес-школа»

Для исследования представленных четырех стратегических позиций можно применить и более широкий спектр критериев, каждый из которых оценим в численном выражении. Подобную сравнительную оценку позволяет выполнить инструментарий стратегической канвы, предложенный американскими учеными У. Чан Кимом и Рене Моборном в 2005 г. в книге «Стратегия голубого океана» [Ким, 2014]. Суть данной методологии состоит в оценке рыночных характеристик товаров и услуг, предлагаемых организацией, с двух точек зрения: со стороны ценности для клиента и со стороны издержек самой организации. Конкурирующие организации, как правило, стараются все свои характеристики поднять на самый высокий уровень. Достаточно долгое время именно к этому и призывала вся управленческая наука [Ажаханова, 2018; Бараненко, 2016; Безносова, 2016; Верин, 2017; Козлов, 2014; Парахина, 2012; Пирс, 2013; Савельева, 2017; Томпсон, 2013]. Однако данный подход, как показывает практика, приводит к нескольким негативным последствиям:

1. Далеко не все характеристики действительно ценны для всех клиентов. Клиенты могут иметь отличающиеся цели, а значит, воспринимать как важные лишь часть предлагаемых характеристик товара или услуги.

2. Максимизация всех показателей работы приводит к существенному повышению издержек организации, часть из которых нерациональна [Попов, 2016].

3. Организации одной отрасли, например, университеты, которые максимизируют свои показатели, становятся практически идентичными, неразличимыми для клиента. Необходимо отметить, что внешнее окружение вузов очень схожее, особенно в условиях онлайн-доступа, и оказывает равное влияние на все университеты, поэтому

факторы внешней среды можно принять за незначимые и опустить. В этих условиях все университеты предлагают высокое качество, высокую научность в сочетании с высокой практикоориентированностью, высокую квалификацию преподавателей, высокую востребованность и т. д. А как же дифференциация [Шелл, 2014]? Возможно, неразличимость университетов и является причиной сложности выбора для абитуриентов.

4. При идентичности предлагаемых товаров и услуг единственным фактором конкуренции становится доступность цены [Андрейчиков, 2017]. Однако даже при небольшом снижении цены организация несет прежние высокие постоянные и переменные издержки, что рождает дефицит бюджета.

Методика стратегической канвы [Ким, 2014] состоит в определении характеристик (факторов), по которым осуществляется конкуренция на рынке образовательных услуг, эти факторы располагаются по горизонтальной оси. По вертикальной оси располагается оценочная шкала. В итоге на графике появляются точки по каждому фактору конкуренции, соответствующие своим координатам. Соединение точек позволяет нарисовать кривую, отражающую стратегическую канву той или иной организации, например, университета. Важно отметить, что с помощью метода стратегической канвы можно сравнить стратегические позиции как между собой, так и с положением, когда они одновременно реализуются в вузе – традиционном университете.

Реализуя первый шаг, попытаемся обозначить комплекс факторов, характеризующих образовательные услуги университета, а также, для удобства построения диаграмм, предложим их краткие условные наименования:

1. Теоретичность (фундаментальность) образования – «ТЕОРИЯ».

2. Практичность (практикоориентированность) образования – «ПРАКТИКА».

3. Новизна (авангардность, проактивность) содержания – «НОВИЗНА».

4. Научно-исследовательская или практическая, основанная на успешном опыте работы в секторе реальной экономики, квалификации преподавателей – «ЭКСПЕРТ».

5. Требования при поступлении (барьеры входа) – «БАРЬЕР ВХОДА».

6. Перспективы трудоустройства – «УСПЕХ».

7. Обеспечение учебного процесса в своей основе собственными штатными преподавателями с привлечением представителей работодателей,

что выгодно отличает их от некоторых региональных филиалов, имеющих лишь привлеченный состав преподавателей – «ШТАТ».

8. Стоимость образовательной услуги – «ЦЕНА».

Разместим эти факторы на диаграмме и представим условные оценочные значения (Диаграмма 1).

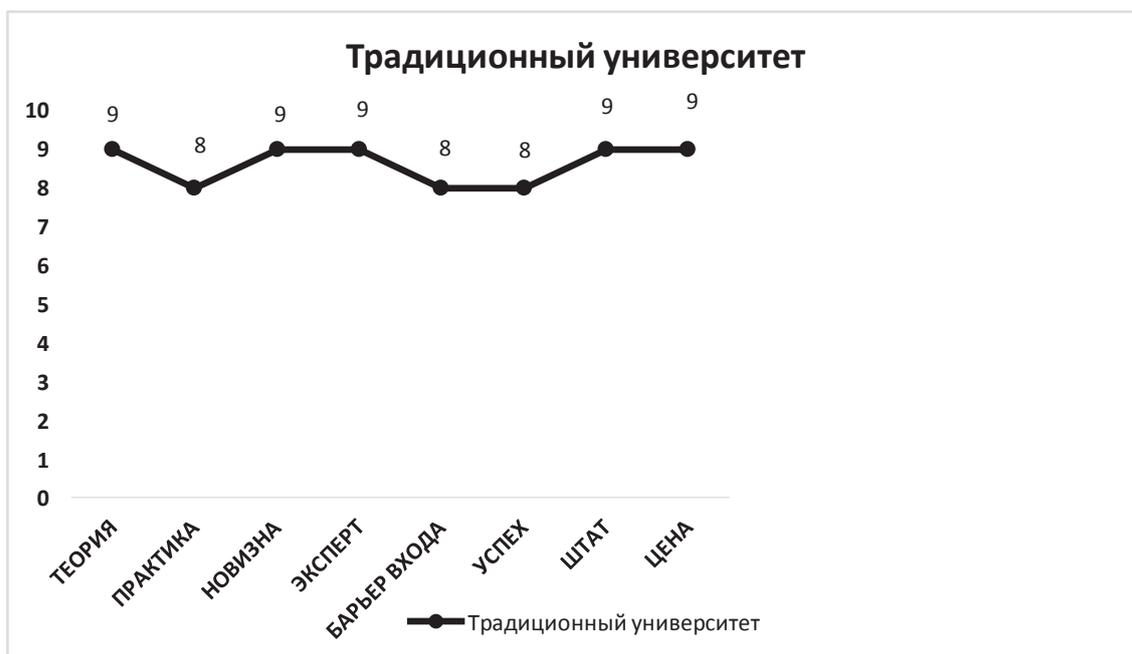


Диаграмма 1. Стратегическая канва «Традиционного университета»

Представленная диаграмма иллюстрирует стратегическую канву традиционного университета, в которой выделенные ключевые конкурентные характеристики стремятся к самым высоким отметкам. Мы не претендуем на точность количественных оценок каждого фактора, которые могут быть и иными, но в любом случае достаточно высокими. Наша задача – показать саму модель оценки и позиционирования организации.

Для построения стратегической канвы университета, которая смогла бы обеспечить его дифференцирование в глазах потребителей, необходимо, согласно авторам методики [Ким, 2014], применить модель четырех действий, последовательно отвечая на следующие вопросы:

– Какие факторы, которые отрасль принимает как само собой разумеющееся, следует **упразднить**?

– Какие факторы следует **значительно снизить** относительно существующих в отрасли стандартов?

– Какие факторы следует **значительно повысить**, по сравнению с существующими в отрасли стандартами?

– Какие факторы из никогда ранее не предлагавшихся отрасли следует **создать**?

На наш взгляд, в силу формальных требований по оценке эффективности университета в настоящее время сложно упразднить какой-то из предложенных факторов. Действия по значительному снижению или повышению будут зависеть от той или иной стратегической позиции, что мы опишем далее. Действие по созданию факторов может быть выполнено и включать в себя следующие аспекты:

– Традиционность (базовые положения) содержания, что отвергают, но по факту часто реализуют многие университеты, когда практически начинают подготовку с нуля по многим не связанным между собой дисциплинами – «АЗБУКА».

– Методическая квалификация преподавателей, обладание высоким мастерством обучения, тем, чему не учат в аспирантуре и докторантуре, умением объяснять, адаптировать материал, мотивировать студентов – «УЧИТЕЛЬ».

– Привлечение ценных кадров извне, как ведущих ученых, так и носителей передовых практик – «ВАРЯГИ».

– Наполняемость групп как фактор обеспечения рентабельности образовательного процесса – «МАССОВОСТЬ».

На основе учета добавленных нами факторов построим стратегическую канву для представленных стратегических позиций (Диаграммы 2, 3, 4, 5).

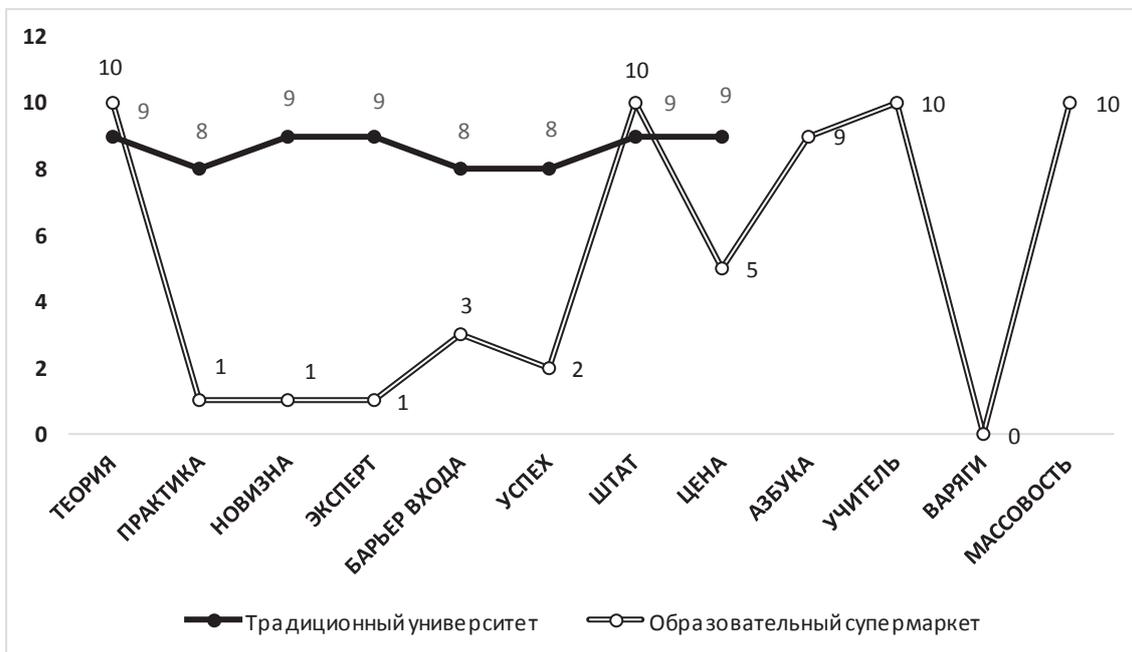


Диаграмма 2. Стратегическая канва «Образовательного супермаркета»

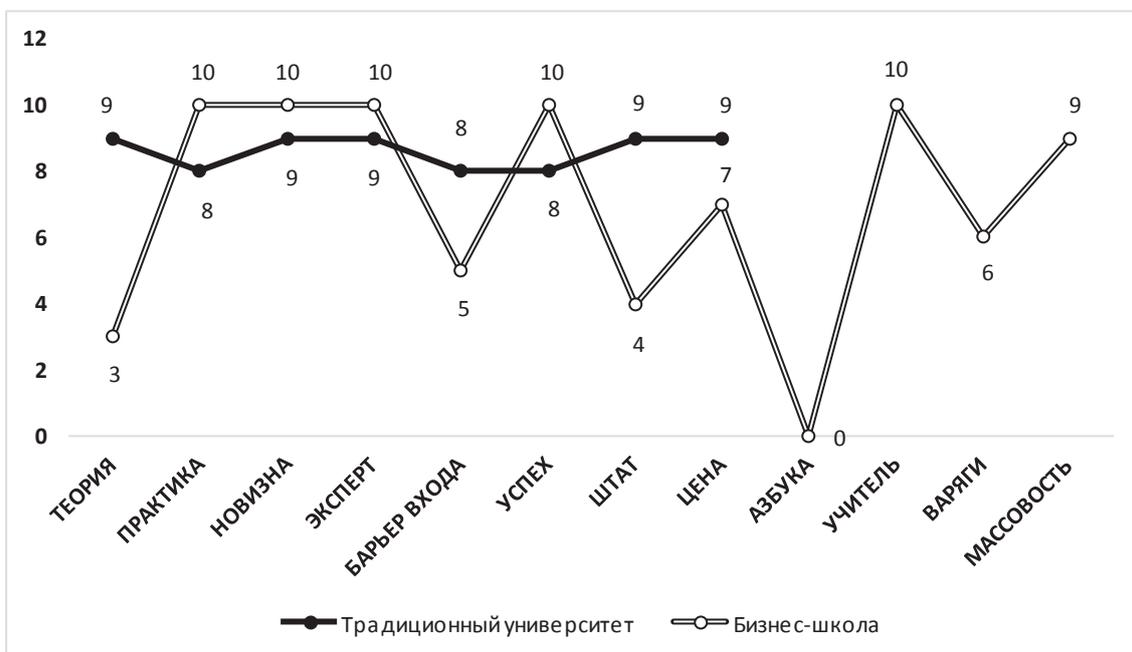


Диаграмма 3. Стратегическая канва «Бизнес-школы»

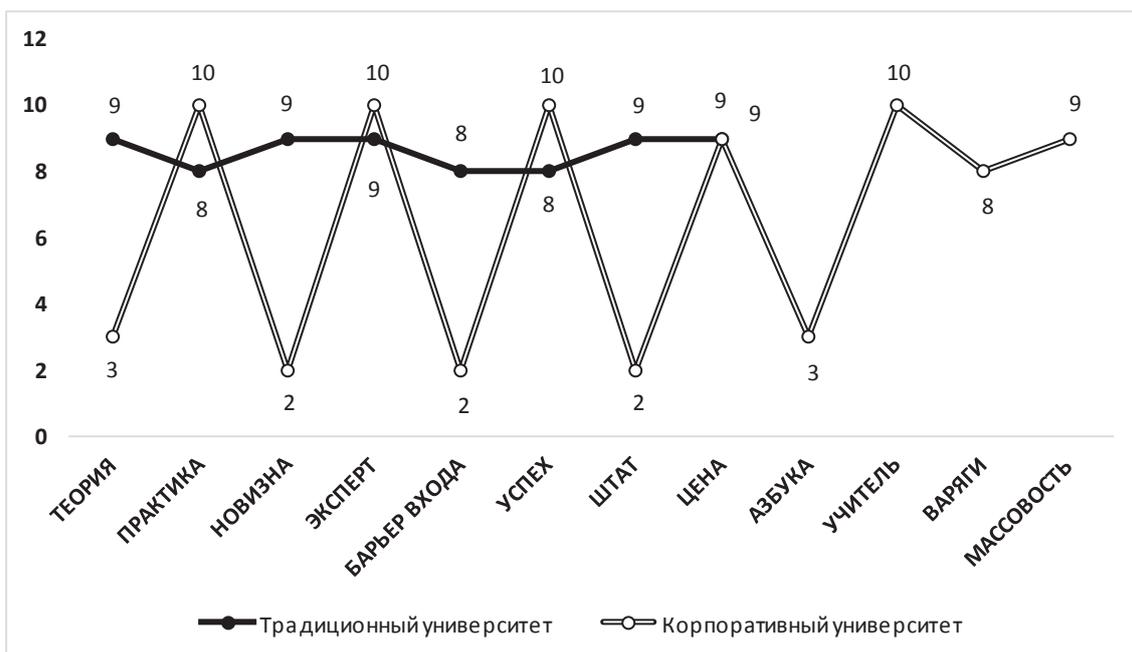


Диаграмма 4. Стратегическая канва «Корпоративного университета»

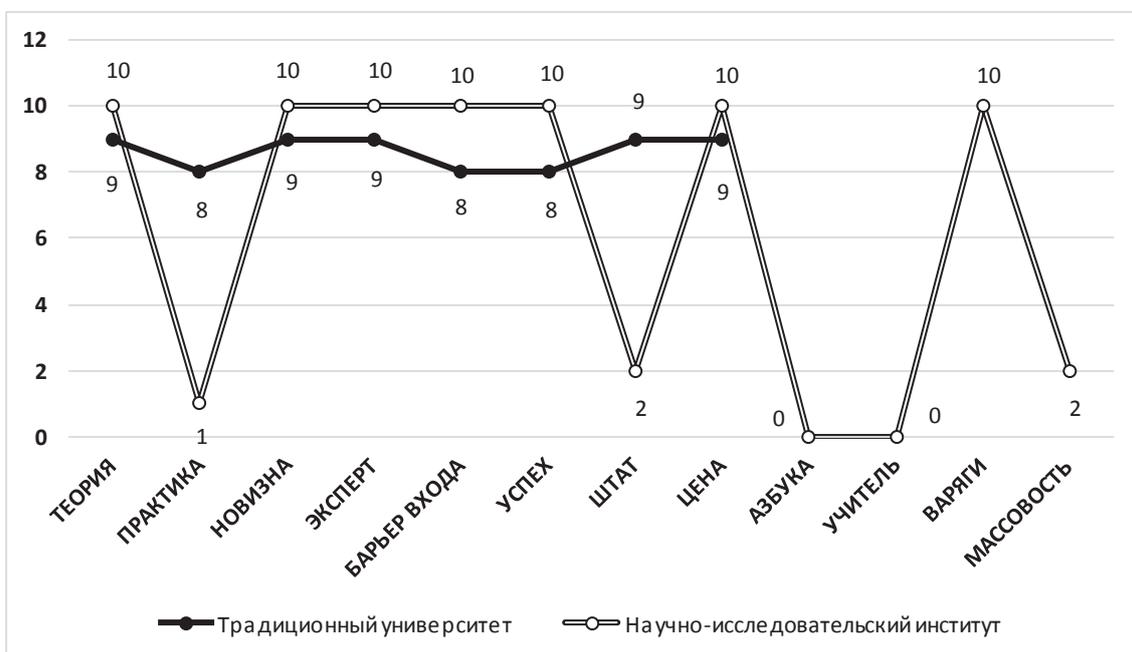


Диаграмма 5. Стратегическая канва «Научно-исследовательского института»

При общем представлении всех стратегических позиций можно сопоставить проявление всех факторов в одной таблице для сравнения (Таблица 2).

Таблица 2

Сравнение факторов (конкурентных характеристик) различных стратегических позиций

№	Фактор	Традиционный университет	Образовательный супермаркет	Бизнес-школа	Корпоративный университет	НИИ				
1	ТЕОРИЯ	9	+	10	-	3	-	3	+	10
2	ПРАКТИКА	8	-	0	+	10	+	10	-	0
3	НОВИЗНА	9	-	1	+	10	-	2	+	10
4	ЭКСПЕРТ	9	-	1	+	10	+	10	+	10
5	БАРЬЕР ВХОДА	8	-	3	-	5	-	2	+	10
6	УСПЕХ	8	-	2	+	10	+	10	+	10
7	ШТАТ	9	+	10	-	4	-	2	-	2
8	ЦЕНА	9	-	5	-	7	=	9	+	10
9	АЗБУКА	-		9		0		3		0
10	УЧИТЕЛЬ	-		10		10		10		0
11	ВАРЯГИ	-		0		6		8		10
12	МАССОВОСТЬ	-		10		9		9		2

Анализируя полученные данные, можно отметить, что каждая из стратегических позиций отличается по степени выраженности отдельных факторов от показателей традиционного университета. По отдельным факторам степень выраженности ниже, что означает их малую значимость, а также отсутствие издержек на их поддержание. По другим факторам стратегические позиции опережают традиционный университет и тем самым имеют точно определенный комплекс отличительных конкурентных преимуществ.

Третий вопрос в триаде «Кто? Что? Как?» стратегического выбора организации, определяющий действия университета, которые следует предпринять, чтобы позиционировать свой продукт, теперь получает достаточно точные ответы по каждой стратегической позиции. Средствами маркетинга, PR, рекламы и интернет-продвижения можно дифференцировать каждую стратегическую позицию [Али-Заде, 2017]:

1. «Образовательный супермаркет» предлагает всем желающим выпускникам школ доступное (в том числе и по цене) обучение теоретическим основам профессии силами штатных преподавателей университета, обладающих высоким методическим мастерством.

2. «Бизнес-школа» предлагает работающим профессионалам глубокую практическую подготовку для формирования прикладных компетенций, позволяющих решать инновационные задачи, обеспечивающие профессиональный карьерный рост за счет привлечения ведущих специалистов-практиков.

3. «Корпоративный университет» предлагает компаниям специализированные прикладные программы подготовки персонала высокой квалификации по организационным корпоративным

стандартам с привлечением к образовательному процессу сотрудников данных компаний, обладающих уникальным передовым опытом, а также обеспечивает гарантированное трудоустройство.

4. «Научно-исследовательский институт» предлагает лучшим выпускникам бакалавриата фундаментальную научно-исследовательскую подготовку по наиболее перспективным направлениям социально-экономического развития современного мира с привлечением ведущих экспертов, признанных научных лидеров.

Адресность обращения и выделение ограниченного количества факторов (конкурентных характеристик) способны дифференцировать университет в сознании потребителя образовательных услуг, выделить его в ряду практически идентичных по спектру предложений конкурентов, прицельно сегментировать рынок под конкретного клиента и создать условия для достижения поставленных целей за счет точной расстановки приоритетов и избирательного инвестирования в необходимые направления развития [Велеско, 2016; Панов, 2016].

В качестве вывода нашего исследования мы предлагаем следующие положения:

1. Если университет в той или иной мере пытается реализовать одновременно несколько (или все) стратегических позиций, то они могут сосуществовать в разных подразделениях или образовательных продуктах. Это связано с существенными различиями в целях, формах, содержании и квалификации преподавателей [Филиппов, 2019].

2. При сосуществовании стратегических позиций можно выстроить несколько образовательных траекторий непрерывного образования, где на старте может быть «Образовательный супермаркет» или «Корпоративный университет», а на

финише – «Научно-исследовательский институт» или «Бизнес-школа».

3. Каждая модель содержит отличительные требования, что обязывает университет включить их в систему управления, в эффективные контракты, в показатели деятельности, в структуру кафедр и поддерживающих подразделений, в систему планирования и распределения ресурсов.

4. Поскольку клиенты у каждой программы разные, различны и механизмы их привлечения в рамках образовательного маркетинга.

5. Уже сегодня можно и нужно провести анализ эффективности каждой реализуемой стратегической позиции по отдельности. В данном случае необходимо соотнести не только постоянные и текущие расходы университета с его доходами по каждой позиции, но и рассмотреть его репутационный капитал. Это позволит уже сейчас оценить приоритеты в распределении ресурсов и поддержке наиболее эффективных позиций.

6. Можно оценить каждую из стратегических позиций в ближайшей и дальней перспективе на основе анализа мировых тенденций и векторов развития высшего образования в стране.

7. Университет должен определиться с доминирующей (в идеале одной) стратегической позицией, сформировать стратегический план постепенного перехода в эту позицию, осуществить планомерное наращивание необходимых показателей в пользу этой позиции. Это очень непростой вопрос, затрагивающий развитие (изменение) существующей корпоративной культуры, традиций, сложившихся образцов поведения, отношения к труду, ключевых процессов, структуры организации, системы ее управления.

Библиографический список

1. Ажаханова Д. С. Современные подходы к стратегическому управлению // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2018. № 19. С. 16-18.
2. Али-Заде А. А. Научный менеджмент – стратегический фактор инновационного развития : монография / А. А. Али-Заде, В. Н. Логин. Москва : ИНИОН РАН, 2017. 120 с.
3. Андрейчиков А. В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике. Основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга / А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. Москва : Либроком, 2017. 248 с.
4. Астафьева Л. И. Управление программами стратегических изменений как инновация управления // Менеджмент в России и за рубежом. 2016. № 5. С. 59-62.

5. Бараненко С. П. Стратегический менеджмент : монография / С. П. Бараненко, М. Н. Дудин, Н. В. Лясников. Москва : Центрполиграф, 2016. 320 с.

6. Безносова А. С. Теоретические аспекты формирования конкурентной стратегии предприятия // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2016. № 4. С. 121-124.

7. Велесько Е. И. Стратегический менеджмент / Е. И. Велесько, А. А. Неправский. Москва : БГЭУ, 2016. 308 с.

8. Верин С. Современные подходы к организации стратегического менеджмента. Москва : LAP Lambert Academic Publishing, 2017. 367 с.

9. Ким Ч. Стратегия голубого океана / Ч. Ким, Р. Моборн. Москва : Гиппо, 2014. 272 с.

10. Козлов С. Совершенствование механизма разработки конкурентной стратегии компании. Москва : LAP Lambert Academic Publishing, 2014. 136 с.

11. Литвак Б. Г. Стратегический менеджмент : учебник. Люберцы : Юрайт, 2016. 507 с.

12. Маркидес К. К. Все верные решения. Руководство по созданию стратегий прорыва / перевод с английского С. Панфилова. Санкт-Петербург : Стотгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. 240 с.

13. Панов А. И. Стратегический менеджмент / А. И. Панов, И. О. Коробейников. Москва : Юнити-Дана, 2016. 244 с.

14. Парахина В. Н. Стратегический менеджмент / В. Н. Парахина, А. С. Максименко, С. В. Панасенко. Москва : Кнорус, 2012. 496 с.

15. Пирс П. Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс П, Р. Робинсон ; перевод с английского Е. Милютин. Санкт-Петербург : Питер, 2013. 560 с.

16. Попов С. А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний. Москва : Юрайт, 2016. 224 с.

17. Савельева Н. А. Стратегический менеджмент. Ростов-на-Дону : Феникс, 2017. 382 с.

18. Тарасенко В. В. Книга бизнес-перемен. 64 стратегемы. Москва : СИНТЕГ, 2016. 324 с.

19. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд ; перевод с английского А. Р. Ганиева, Э. В. Кондукова. Москва : Вильямс, 2013. 928 с.

20. Филиппов Г. А. Проблемы стратегической неопределенности вуза // Институциональные основы экономики опережающего развития : материалы Междун. науч.-практ. конф. / под редакцией Л. Г. Батраковой. Ярославль : ЯГПУ им. К. Д. Ушинского, 2019. С. 282-287.

21. Филиппов Г. А. Стейкхолдеры педагогического вуза // Педагогика и психология современного образования: теория и практика : материалы науч.-практ. конф. «Чтения Ушинского» : в 2 ч. Ч. 2. Ярославль : РИО ЯГПУ, 2016. С. 405-410.

22. Шелл Р. Стратегия успеха. Как избавиться от навязанных стереотипов и найти свой путь. Москва : Альпина Паблшер, 2014. 485 с.

23. Derek F. Abell, Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1980.

Reference list

1. Azhahanova D. S. Sovremennye podhody k strategicheskomu upravleniju = Modern approaches to strategic management // Sovremennye tendencii v jekonomike i upravlenii: novyj vzgljad. 2018. № 19. S. 16-18.

2. Ali-Zade A. A. Nauchnyj menedzhment – strategicheskij faktor innovacionnogo razvitija = Scientific management – strategic factor of innovative development : monografija / A. A. Ali-Zade, V. N. Login. Moskva : INION RAN, 2017. 120 с.

3. Andrejchikov A. V. Sistemnyj analiz i sintez strategicheskikh reshenij v innovatike. Osnovy strategicheskogo innovacionnogo menedzhmenta i marketinga = System analysis and synthesis of strategic solutions in innovation. Fundamentals of strategic innovation management and marketing / A. V. Andrejchikov, O. N. Andrejchikova. Moskva : Librokom, 2017. 248 с.

4. Astaf'eva L. I. Upravlenie programmami strategicheskikh izmenenij kak innovacija upravlenija = Strategic change program management as management innovation // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. 2016. № 5. S. 59-62.

5. Baranenko S. P. Strategicheskij menedzhment = Strategic management : monografija / S. P. Baranenko, M. N. Dudin, N. V. Ljasnikov. Moskva : Centrpoligraf, 2016. 320 с.

6. Beznosova A. S. Teoreticheskie aspekty formirovanija konkurentnoj strategii predpriyatija = Theoretical aspects of the company's competitive strategy // Jekonomika i upravlenie: novye vyzovy i perspektivy. 2016. № 4. S. 121-124.

7. Veles'ko E. I. Strategicheskij menedzhment = Strategic management / E. I. Veles'ko, A. A. Nepravskij. Moskva : BGJeU, 2016. 308 с.

8. Verin S. Sovremennye podhody k organizacii strategicheskogo menedzhmenta = Modern approaches to strategic management organization. Moskva : LAP Lambert Academic Publishing, 2017. 367 с.

9. Kim Ch. Strategija golubogo okeana = Blue ocean strategy / Ch. Kim, R. Moborn. Moskva : Gippo, 2014. 272 с.

10. Kozlov S. Sovershenstvovanie mehanizma razrabotki konkurentnoj strategii kompanii = Improving the mechanism for developing the company's competitive strategy. Moskva : LAP Lambert Academic Publishing, 2014. 136 с.

11. Litvak B. G. Strategicheskij menedzhment = Strategic management : uchebnik. Ljubercy : Jurajt, 2016. 507 с.

12. Markides K. K. Vse vernye reshenija. Rukovodstvo po sozdaniju strategij proryva = All the right solutions. Guide to creating breakthrough strategies / perevod s anglijskogo S. Panfilova. Sankt-Peterburg : Stokgol'mskaja shkola jekonomiki v Sankt-Peterburge, 2005. 240 s.

13. Panov A. I. Strategicheskij menedzhment = Strategic management / A. I. Panov, I. O. Korobejnikov. Moskva : Juniti-Dana, 2016. 244 с.

14. Parahina V. N. Strategicheskij menedzhment = Strategic management / V. N. Parahina, A. S. Maksimenko, S. V. Panasenko. Moskva : Knorus, 2012. 496 с.

15. Pirs = II D. Strategicheskij menedzhment = Strategic management / D. Pirs = II, R. Robinson ; perevod s anglijskogo E. Miljutin. Sankt-Peterburg : Piter, 2013. 560 с.

16. Popov S. A. Koncepcija aktual'nogo strategicheskogo menedzhmenta dlja sovremennyh rossijskikh kompanij = Concept of current strategic management for modern Russian companies. Moskva : Jurajt, 2016. 224 с.

17. Savel'eva N. A. Strategicheskij menedzhment = Strategic management. Rostov-na-Donu : Feniks, 2017. 382 с.

18. Tarasenko V. V. Kniga biznes-peremen. 64 strategemy = Book of business changes. 64 strategemes. Moskva : SINTEG, 2016. 324 с.

19. Tompson A. A. Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlja analiza = Strategic management – concepts and situations for analysis / A. A. Tompson, A. D. Striklend ; perevod s anglijskogo A. R. Ganieva, Je. V. Kondukova. Moskva : Vil'jams, 2013. 928 с.

20. Filippov G. A. Problemy strategicheskoy neopredelennosti vuza = Problems of strategic uncertainty of the university // Institucional'nye osnovy jekonomiki ope-rezhajushhego razvitija : materialy Mezhdun. nauch.-prakt. konf. / pod redakciej L. G. Batrakovoj. Jaroslavl' : JaGPU im. K. D. Ushinskogo, 2019. S. 282-287.

21. Filippov G. A. Stejkholdery pedagogicheskogo vuza = Stakeholders of a pedagogical university // Pedagogika i psihologija sovremenno obrazovanija: teorija i praktika = Pedagogy and psychology of modern education: theory and practice.: materialy nauch.-prakt. konf. «Chtenija Ushinskogo» : v 2 ch. Ch. 2. Jaroslavl' : RIO JaGPU, 2016. S. 405-410.

22. Shell R. Strategija uspeha. Kak izbavit'sja ot navjazannyh stereotipov i najti svoj put' = Strategy of success. How to get rid of imposed stereotypes and find your way. Moskva : Al'pina Pabliher, 2014. 485 с.

23. Derek F. Abell, Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1980.