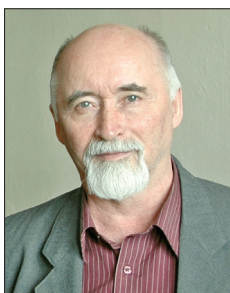


ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

JEL: M10, M11, M19, M31
УДК: 33.332

СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА ВУЗА: МЕТОДОЛОГИЯ АНАЛИЗА, МЕТОДЫ И ПРОЦЕДУРЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОБЩЕСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ



Беляев Виктор Иванович

*доктор экономических наук, профессор, кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций Алтайского государственного университета, Россия, Барнаул,
e-mail: belyaevvi@mail.ru
ORCID ID 0000-0002-7341-1252*



Пяткова Оксана Николаевна

*старший преподаватель кафедры менеджмента, организации бизнеса и инноваций Алтайского государственного университета, Россия, Барнаул,
e-mail: pyatkovaon@mail.ru
ORCID ID 0000-0002-5630-1772*

Рассматриваются вопросы методологии анализа стратегических и тактических решений, принимаемых в вузах и направленных на формирование в среде выпускников средних школ отношений уверенности в обретении пользующейся спросом на рынке труда и интересной по содержанию профессии, способствующих повышению репутации вуза и обеспечению приемлемого набора студентов на первый курс.

Ключевые слова: стратегия, тактика, репутация, имидж, факторы маркетинга, причинно-следственные зависимости, SWOT-анализ, диаграмма Исикавы

UNIVERSITY STRATEGY AND TACTICS: ANALYSIS METHODOLOGY, METHODS AND PROCEDURES OF FORMING SOCIAL RELATIONS

Belyaev Viktor Ivanovich

*Doc. Econ. Sciences, Professor, Department of Management, Business Organization and Innovation, Altai State University, Russia, Barnaul, e-mail: belyaevvi@mail.ru
ORCID ID 0000-0002-7341-1252*

Pyatkova Oksana Nikolaevna

*Senior Lecturer, Department of Management, Business Organization and Innovation, Altai State University, Russia, Barnaul, e-mail: pyatkovaon@mail.ru
ORCID ID 0000-0002-5630-1772*

The article deals with the issues of methodology of analysis of strategic and tactical decisions made in universities. A special place is occupied by the questions of forming relations about the confidence in obtaining an interesting profession that is in demand on the labor market among school graduates. The ability of these relationships to influence the reputation of the university and ensure a high number of applicants.

Keywords: Strategy, tactics, reputation, image, marketing factors, cause-effect relations, SWOT-analysis, Ishikawa diagram

Общественные отношения: роль и значение в поведении людей в общественной жизни. Вместо введения. Одной из важнейших задач, решаемых высшими учебными заведениями (вузами), является прием студентов на первый курс. Это сложная, многогранная и неоднозначная в своих решениях задача, которая в каждом вузе решается по-своему: с учетом особенностей вузов, их специфики, профессиональной направленности подготовки студентов и др. Однако есть и много общих, похожих подходов к ее решению. Одним из таких подходов, причем самым общим, по мнению авторов, однако определяющим успех вуза в наборе студентов на первый курс, является подход, ориентированный на создание в общественной среде благоприятного отношения к вузу. Поскольку общественные отношения представляют собой глобальную категорию, многие вузы не обращают на них особого внимания, т. е. не принимают во внимание отношение к вузу, когда формируют и обосновывают свои стратегии развития, когда принимают тактические решения — как по приему студентов на первый курс, так и многие другие. Другими словами, в практике управления вузами имеет место проблема недооценки складывающегося в обществе отношения к каждому конкретному вузу.

Вместе с тем уже давно известно, что поведение людей в общественной жизни во многом (если не во всем) определяется именно общественными отношениями. И выпускники средних школ здесь не составляют исключения. При выборе профес-

сии и вуза они также ориентируются на отношение, сложившееся с течением времени в обществе к профессии и к конкретному вузу, который предоставляет на рынке образовательных услуг образовательные программы по этой профессии. Общественные отношения складываются под воздействием очень многих факторов. Если вести речь об отношении к вузу, то среди влияющих факторов особое место занимает производственная деятельность учебного заведения по подготовке профессионалов, влияние результатов этой деятельности на общественную жизнь и общественное сознание. А если конкретнее, то отношение выпускников средних школ к конкретному вузу определяется прежде всего спросом на рынке труда на профессию, на выпускников данного вуза по этой профессии, а также способностью вуза оказывать содействие своим выпускникам при их трудоустройстве и т. п. Все это формирует репутацию учебного заведения и отношение к нему общества вообще и выпускников средних школ в частности.

Естественно, и созданием репутации, и формированием позитивного отношения к вузу, к его деятельности можно и нужно управлять. Делать это следует посредством разработки, обоснования, принятия, реализации и контроля над исполнением соответствующих стратегических и тактических решений. При этом большое значение имеет целенаправленное профессиональное информирование общественности о результатах реализации этих решений. Современные информационные технологии, представ-

ляющие собой дальнейшее поступательное развитие производительных сил, способны оказать соответствующее воздействие и на формирование отношения общества к вузу, который систематически ведет работу по повышению уровня качества своей профессиональной деятельности, что только и может обеспечить ему высокую репутацию в среде выпускников средних школ.

Цифровые технологии: роль и значение в формировании отношения выпускников средних школ к вузу. Набор студентов на первый курс представляет собой важную и непростую задачу, ежегодно решаемую каждым учебным заведением. Апогей напряжения ситуации достигается летом — с наступлением времени подачи выпускниками средних школ документов на поступление в вуз. Именно в это время и активизируется работа приемных комиссий. Их ответственными секретарями принимается масса ответственных решений. Причем решений оперативных и во многом запрограммированных, т. е. предусмотренных разработанными ранее регламентами, которые ориентированы на содержание необходимых формализованных процедур и направлены на привлечение внимания выпускников средних школ к вузу с тем, чтобы они, в свою очередь, приняли решение о поступлении именно в данный конкретный вуз. Эффективность и результативность таких решений — принимаемых как приемной комиссией вуза, так и выпускниками средних школ — во многом определяется под воздействием следующих факторов:

- что представляет собой данный конкретный вуз;
- каковы его история, репутация, авторитет, каково общественное мнение о нем, каково отношение к нему;
- какими материальными и интеллектуальными ресурсами он обладает;
- какими являются результаты его деятельности, выражаемые в том числе в успехах его выпускников;
- какие перспективы по трудоустройству открываются перед выпускниками средних школ, если для приобретения профессии и профессиональных знаний они выберут именно этот конкретный вуз.

Безусловно, представленный перечень факторов никак нельзя назвать полным. Можно (и нужно) выделить (а возможно, периодически выделять) и другие факторы. Вот эти и подобные им факторы и формируют в сознании выпускников средних школ особое позитивное (или негативное) отношение к каждому из вузов, которые привлекают их внимание содержанием будущей профессии. И каким будет это отношение — такими будут и решения мо-

лодых людей, таким будет и их выбор, куда пойти учиться. Любое решение — это действительно просто выбор одной альтернативы из массы имеющихся (Мескон и др., 1992, с. 195). И этот выбор (это решение) выпускниками средних школ осуществляется под воздействием отношения, вызревшего в их сознании к моменту окончания школы под влиянием указанных выше и других подобных факторов. Исходя из этого, можно заключить, что работа вузов по приему студентов на первый курс никак не должна ограничиваться только работой приемной комиссии в период ее активной фазы.

Конечно, и работа собственно приемной комиссии в период набора важна; важны принимаемые ответственным секретарем тактические решения, корректировки ранее принятых решений. Но надо помнить, что эффективность и результативность этих тактических решений во многом (если не во всем) определяется материальной и духовной базой, заложенной в организационную структуру и коллективный интеллект учебного заведения стратегическими решениями прошлых периодов, что, собственно, и формирует в среде выпускников особое (позитивное или негативное) отношение к высшему учебному заведению, определяющее в конечном итоге их выбор.

Таким образом, работа по приему студентов на первый курс никак не должна ограничиваться одними рекламными сообщениями, проведением дней открытых дверей, посещением преподавателями вузов средних школ в течение учебного года и т. п. Работа по приему студентов в вуз должна осуществляться непрерывно, носить многогранный характер, и проводиться она должна отнюдь не только приемными комиссиями. В первую очередь эта работа должна сочетать в себе решение комплекса стратегических задач, направленных на формирование репутации учебного заведения, что, собственно, и формирует отношение выпускников школ к вузу. Все тактические задачи (тактические решения) должны опираться на сформированную в процессе стратегического развития материальную и духовную базу конкретного образовательного учреждения. Другими словами, в обеспечении приемлемого набора студентов на первый курс стратегия и тактика работы вуза должны идти вместе, рука об руку, подчиняясь единой цели, определяющей и отражающей миссию учебного заведения (Аузан, 2013), выражающую его содержательную сущность, которая также формирует общественное отношение к вузу.

Решение задачи набора студентов на первый курс в такой постановке приобретает особую актуальность в связи с широким распространением в настоящее время цифровых технологий, которые подняли общественные коммуникации на принципиально

иной качественный уровень. Дело в том, что современные средства связи обеспечивают не только взаимодействие людей друг с другом, с организациями, но и обуславливают изменение отношений, в том числе и отношений в сфере производства, организации труда, принятия личных решений, в гораздо более быстром темпе и более результативно, чем это делали традиционные средства массовых коммуникаций (газеты, журналы). Но довольно часто современные цифровые технологии используются в практике менеджмента весьма прямолинейно, т. е. без учета того, что они причастны к формированию общественных отношений. В них видят лишь средство информирования, а не средство воздействия и на общественные отношения тоже. Это приводит к недоиспользованию ресурсов новых технологий; игнорирование возможностей формирования благоприятного отношения в среде возможных потребителей образовательных услуг к вузу отнюдь не способствует эффективной и результативной работе его приемной комиссии. Руководители организаций (не только вузов) должны иметь в виду, что современные информационные технологии способны (и должны!) не просто информировать, они способны убеждать и переубеждать людей в своих оценках, мнениях, суждениях, изменять их отношение и определять тем самым общественное поведение. Применительно к вузу речь идет о формировании отношения в среде выпускников к конкретным учебным заведениям.

Исходя из вышеизложенного, предлагается использовать в практике управления вузами при наборе студентов на первый курс современные цифровые технологии не только для информирования, но и в том числе (а возможно, и в первую очередь) для формирования в общественном мнении позитивного отношения к вузу. Современные цифровые технологии — это и есть новые реалии, которые можно успешно использовать в практике приема студентов на первый курс, если не ограничивать их применение тривиальным информированием выпускников средних школ о начале набора, а ориентировать их на формирование в среде заинтересованных лиц отношения к вузу, способного повлиять на позитивное решение выпускников. Делать это можно (и нужно) посредством разработки и принятия комплекса стратегических и тактических решений, ориентированных на поднятие престижа учебного заведения: именно комплекса решений, когда тактика, с одной стороны, опирается на стратегию, а с другой — дополняет ее; а стратегия, в свою очередь, своими решениями и их реализацией формирует общественное отношение к учебному учреждению. Чтобы организовать такую работу, важно знать о соотношении стратегических и тактических решений.

Стратегия и тактика менеджмента: соотношение в структуре задач и решений формирования общественного отношения к организации. В современной теории менеджмента представлено несколько классификационных схем управленческих решений. Их подразделяют на запрограммированные и незапрограммированные (Мескон и др., 1992, с. 196); реактивные, адаптивные, проактивные; решения, принимаемые в условиях определенности, риска, неопределенности (Беляев и др., 2014, с. 86–111]. Содержание и суть этих решений отражается в их названиях; следовательно, объяснять их особой необходимостью нет.

Есть и другие классификации. Так, по критерию времени упреждения исполнения принимаемых решений их подразделяют на стратегические и тактические (оперативные). К стратегическим решениям относятся те, которые рассчитаны на некую перспективу. К тактическим — решения, обусловленные динамикой внешней среды. Они представляют собой быструю реакцию менеджмента (реактивные решения) на текущие события ближнего и дальнего окружения, в данном случае — вуза. Стратегические решения разрабатываются в условиях неполной информации о возможных последствиях при их принятии, а иногда и полного ее отсутствия. Таким образом, стратегические решения разрабатываются и принимаются либо в условиях риска (если можно оценить вероятность благоприятного исхода от их реализации), либо в условиях полной неопределенности (когда у менеджмента нет никакой информации о возможных исходах от исполнения этих решений, и менеджеры, принимая их, опираются исключительно на свою интуицию, опыт и знания). Стратегические решения направлены на более полное и качественное удовлетворение нужд и потребностей потребителей посредством производства и предложения соответствующих запросам рынка товаров и услуг. Реализация таких решений способствует созданию фундаментальных организационных преимуществ, формированию привлекательной репутации учреждения в общественной среде. Именно эти факторы и формируют благоприятное для производителя отношение. Именно в создании таких преимуществ и заключается основная цель стратегических решений. Они в конечном итоге способствуют занятию организацией большей доли рынка, который, даже если и нельзя дать ему количественную оценку, всегда ограничен, ибо конкурирующим организациям всегда есть что делить. Результаты реализации стратегических решений, создавая в среде потребителей благоприятное для производителя отношение, становятся затем материальной и духовной основой для разработки и обоснования тактических решений, необходимость в которых возникает в ходе

исполнения принятых стратегических решений. Необходимость в тактических решениях объективно обусловлена тем, что, поскольку стратегические решения разрабатываются на длительную перспективу, а окружающая среда нестабильна, изменчива, динамична, в них нельзя предусмотреть все возможные нюансы ее динамики. В итоге возникает необходимость в дополнении разработанных стратегических решений решениями тактическими. Как это происходит в практике управления организациями?

Динамика внешней среды для любой организации всегда создает либо благоприятные возможности для ее деятельности и развития, либо угрозы ее нормальному функционированию. Их наличие и оценка осуществляется посредством применения процедур SWOT-анализа, позволяющих сопоставлять сильные и слабые стороны организации с благоприятными возможностями и угрозами, возникающими для нее во внешней среде. Возникновение возможностей и угроз, которые нельзя предусмотреть в процессах разработки и обоснования стратегии, и обуславливают необходимость разработки тактических

решений, которые вводятся в систему стратегического управления на этапе реализации стратегии, когда появляются эти возможности и угрозы. Такие обстоятельства и обуславливают необходимость дополнения стратегических решений решениями тактическими (оперативными). Здесь важно, чтобы сочетание тактических решений со стратегическими было организовано на системной основе. Другими словами, важно, чтобы тактические решения логично вытекали из ранее принятых стратегических решений и дополняли их. На практике это выглядит следующим образом.

На рисунке 1 изображена схема стратегического управления вузом, подробно рассмотренная авторами в одном из ранее изданных учебных пособий (Бутакова, Беляев и др., 2019, с. 60–78). В частности, представлено соотношение стратегических и тактических решений в их системном единстве, когда, как уже отмечено выше, тактические решения, с одной стороны, обусловлены стратегическими, а с другой — дополняют их, отражая в своем содержании динамику внешней среды.



Рис. 1. Укрупненная схема стратегического управления организацией: сочетание стратегии и тактики в управлении (Бутакова, Беляев и др., 2019, с. 65)

Взаимосвязь стратегии и тактики управления вузом, в том числе и в решении задач формирования отношений и приема студентов в вуз, согласно рис. 1, осуществляется следующим образом. Сначала определяется цель развития вуза, которая однозначно коррелирует с миссией образования вообще и миссией вуза в частности (Брюханова и др., 2016, с. 116–121). Затем намечается путь движения к этой цели, что и является стратегией. В таком виде она представляет собой совокупность логически связанных между собой мероприятий, рассчитанных в своей реализации на длительную перспективу; они и представляют собой собственно стратегические решения. В процессе обоснования или даже в начале исполнения некоторые из них исключаются из стратегии как невыполнимые или ставшие ненужными;

они представлены изогнутыми стрелками, направленными вниз из блока «Обоснованная стратегия». При этом в силу динамики внешней среды, как уже отмечалось выше, возникают возможности дополнить стратегию новыми решениями, которые будут способствовать достижению намеченных целей. И это будут тактические решения, дополняющие ранее намеченную стратегию; на рисунке они представлены изогнутыми стрелками, направленными в блок «Реализуемая стратегия» извне. Применительно к работе приемной комиссии эти решения чаще всего применяются в период активной стадии ее работы, т. е. во время набора студентов. Их результативность, как следует из рисунка, будет тем выше, чем более действенными в своих результатах окажутся стратегические решения прошлых периодов, формирую-

щие благоприятное для вуза отношение в среде выпускников средних школ.

Методология стратегического анализа причин и следствий: SWOT-анализ и диаграмма Исикавы. Разработка и обоснование стратегий развития вуза, как, впрочем, и любых других учреждений, предполагает проведение тщательного и глубокого предпланового анализа, направленного на выявление возможностей организации, ее ресурсов (материальных, финансовых, интеллектуальных) и ее внешнего окружения. Существует довольно обширный методологический инструментарий для проведения такого рода анализа. В решении подобных задач весьма широко применяется SWOT-анализ. Это весьма популярный методический инструмент, которым пользуются практически все организации при разработке стратегий своего развития и который не нуждается в подробном пояснении. Однако применение лишь одного этого, безусловно, весьма продуктивного инструмента будет крайне недостаточным; он может оказаться более эффективным и результативным, если его дополнить еще одним инструментом (методом исследования), позволяющим устанавливать и анализировать причинно-следственные зависимости. Если вести речь о такой задаче, как обеспечение приемлемого набора студентов на первый курс, то, отталкиваясь от результатов набора за последний период, весьма полезно разобраться в причинах и следствиях и таким образом дополнить SWOT-анализ еще и анализом причин, влияющих на процесс получения результата (следствия). Для решения этой задачи хорошо подходит так называемая диаграмма Исикавы.

В общем и целом диаграмма представляет собой графический метод исследования причин и факторов, оказывающих влияние на процесс получения результата, как следствия, вытекающего из этих причин и факторов. Под процессом здесь понимается какая-либо целенаправленная деятельность; в данном случае набор студентов на первый курс вуза. Результат есть следствие принятых стратегических и тактических решений и влияющих на процесс факторов (причин). Автором метода является японский профессор Каору Исикава; он использовал его в процедурах логического анализа проблем качества производственных процессов в промышленности Японии. Диаграмма позволяет устанавливать определяющие связи между существенными факторами (причинами), способными влиять на процесс, а следовательно, и на качество конечного результата. Исследование этих факторов (причин) делает возможным предупреждение, ослабление или полное устранение негативных последствий при формировании конечного результата.

По форме диаграмма похожа на рыбий скелет (поэтому ее иногда именно так и называют: «рыбий

скелет», «рыбья кость»). В ее головной части размещается проблема, которая беспокоит менеджмент организации. В трудах автора диаграммы в качестве проблемы чаще всего обозначалось качество выпускаемой промышленными предприятиями продукции. Стрелка, которая идет как бы от хвоста рыбы к ее голове, представляет собой проблемный процесс, который надо сделать либо малопроблемным, либо беспроблемным вообще. К центральной кости рыбы (как бы к ее хребту) идут реберные кости, стрелки; они символизируют основные факторы (причины), которые влияют на процесс и определяют качество результата. К этим стрелкам-ребрам могут направляться и «более мелкие рыбы кости», а именно стрелки, символизирующие силы, обстоятельства и т. п., определяющие характер и силу воздействия основных факторов (причин). Здесь важно иметь в виду то обстоятельство, что в качестве «рыбьих ребер» надо выделять определяющие факторы (причины), которые объективно влияют на процесс (точнее, не могут не влиять). И влияние это может быть как позитивным, так и негативным. Задача аналитика, использующего диаграмму Исикавы, заключается в том, чтобы методами наблюдений, опросов и др. выделить действительно определяющие процесс факторы («реберные кости»). А затем, анализируя «поведение» факторов, устанавливать силы и обстоятельства («более мелкие рыбы кости»), которые оказывают негативное влияние на факторы, но могут оказывать и позитивное влияние на них, если их скорректировать, принимая либо стратегические, либо тактические решения. К «более мелким рыбьим костям» (стрелкам) могут быть направлены «еще более мелкие рыбы кости» (стрелки), которые позволят рассмотреть процесс воздействия факторов на процесс более подробно. Это будет четвертый уровень влияния различного рода сил и обстоятельств на процесс, определяющий результат (или порождающий проблемы). Более четырех уровней в анализе посредством диаграммы Исикавы вряд ли следует применять. Уж очень костлявой получится рыба, и по этой причине она вряд ли будет полезна в анализе причин и следствий. Для пояснения здесь можно использовать еще одну метафору: «Из-за деревьев леса не видно будет».

В принципе любая проблема может быть рассмотрена в структуре диаграммы «рыбья кость». И результат набора студентов в вузы, представляющий собой один из процессов производственной деятельности образовательных учреждений, также может быть оценен с точки зрения качества по диаграмме Исикавы. Преимущества этого метода анализа причин и следствий заключаются еще и в том, что его можно использовать в коллективном творческом процессе, т. е. при проведении мозговых штурмов.

Методологию исследования причин и следствий предлагается рассмотреть на конкретном примере. Так, на рисунке 2 представлена диаграмма Исикавы в анализе причин низкого уровня набора студентов на первый курс гипотетического провинциального вуза. Построена она следующим образом. В качестве проблемного результата обозначен недостаточный прием на первый курс студентов в период летней кампании приема студентов. Таким образом, процесс — это прием студентов на первый курс. В качестве «реберных костей» приняты такие внутрен-

ние функциональные блоки управления учебным заведением, как маркетинг, внутренняя среда вуза вообще и работа собственно приемной комиссии в частности. SWOT-анализ, посвященный содержанию решаемых в этих блоках задач, позволил оценить их как довольно слабые факторы, мало способствующие успешному набору студентов на первый курс. Их, безусловно, надо усиливать. Каким образом? Посредством определения причин и факторов более конкретного (более низкого) уровня, определяющих их слабость.

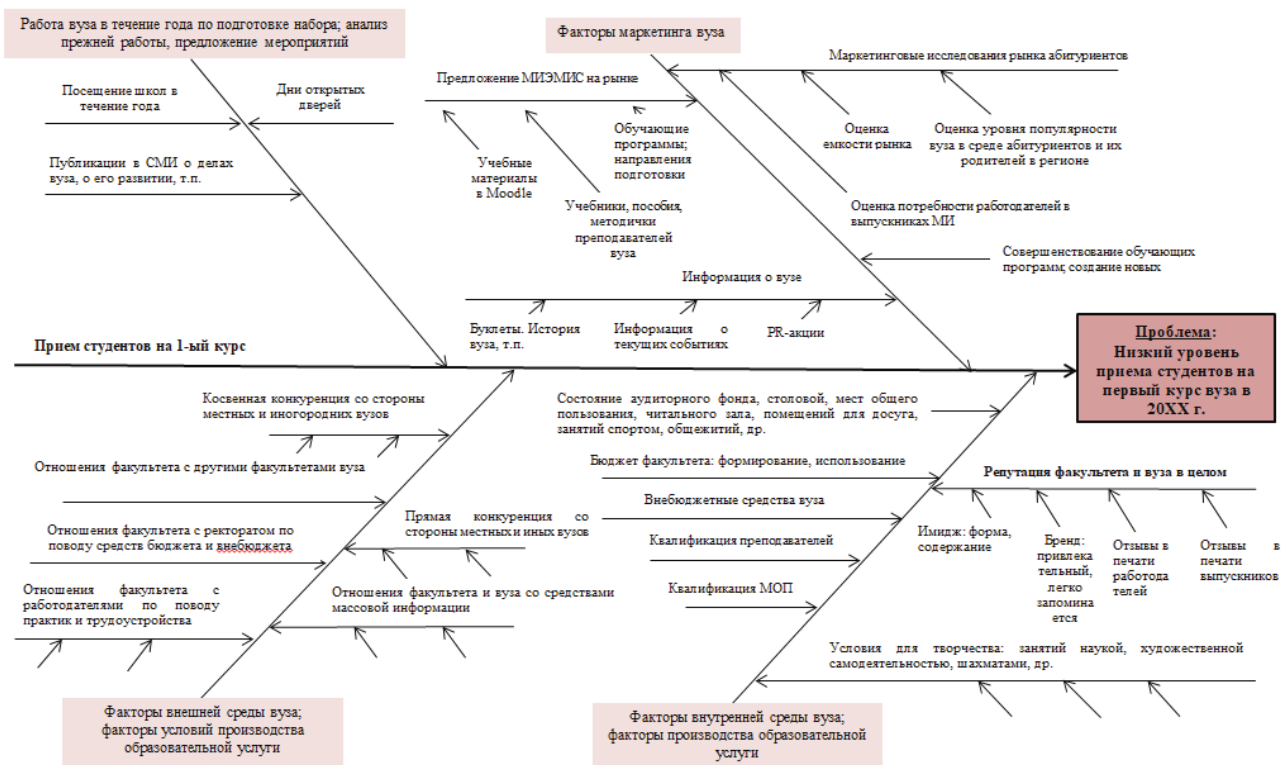


Рис. 2. Причинно-следственный анализ выполнения плана вуза по набору студентов на первый курс (пример)

Так, слабость, допустим, маркетингового фактора во многом обусловлена почти полным отсутствием в анализируемом вузе маркетинговых исследований рынка образовательных услуг. Что касается формирования благоприятного отношения в среде выпускников средних школ к анализируемому вузу, то надо подробно исследовать такую «рыбью кость», как «информация о данном вузе»; особенно в части представления сведений об этой структуре в социальных сетях, т. е. с использованием современных цифровых технологий. Безусловно, здесь надо продумать над вопросами усиления этой «рыбьей кости». Как это сделать? Опять же с использованием диаграммы Исикавы. Можно (а точнее — нужно) проблему слабого информирования потенциальных

потребителей образовательной услуги вуза представить в форме самостоятельной диаграммы, самостоятельной структурной схемы причинно-следственных связей. В качестве результата (следствия, проблемы) следует объявить слабую систему информирования выпускников средних школ о делах и жизни этого вуза. В качестве линии «процесс» — собственно информирование. А в качестве факторов (причин), способных решить проблему слабой информированности, — конкретные действия, способные сначала привлечь внимание школьников выпускных классов к вузу, а затем сформировать устойчивое позитивное отношение к нему.

Таким образом, методология анализа стратегии и тактики вуза с целью выявления и реше-

ния проблем слабого набора студентов на первый курс включает в себя два фундаментальных метода: SWOT-анализ и диаграмму Исикавы. SWOT-анализ позволяет выявить (выделить) слабые стороны учебного заведения, которые следует представить в качестве факторов, влияющих на результат (в данном случае на прием студентов на первый курс). Затем в диаграмме Исикавы следует установить причины, ослабляющие действие факторов на процесс и на конечный результат. Разработка и обоснование стратегических решений, направленных на устранение или ослабление этих причин, будет способствовать повышению репутации образовательного учреждения и формированию позитивного отношения к нему в среде выпускников средних школ.

Такова методологическая схема работы анализа стратегической и тактической деятельности учебного заведения в решении задач приема выпускников средних школ в число студентов первого курса.

Заключение. Таким образом, прием студентов на первый курс любого конкретного вуза представля-

ет собой комплекс содержательно взаимосвязанных задач: и стратегических, и тактических. Их решение должно быть направлено на формирование репутации и позитивного отношения к вузу в среде заинтересованных сторон: выпускников средних школ и их родителей. Предложенная методология анализа стратегии и тактики управления процессами приема студентов в вузы позволяет искать и находить эффективные и результативные пути решения этих задач. Из содержания предложенной методологии следует, что работа вуза по приему студентов на первый курс отнюдь не должна ограничиваться работой лишь приемной комиссии. Это означает, что за каждую стрелку второго и даже третьего уровня диаграммы Исикавы должны быть назначены ответственные исполнители, которые должны отвечать за выполнение порученных им заданий по улучшению ситуации с отношением к вузу в среде выпускников средних школ. Такой системный подход, безусловно, будет способствовать росту репутации вуза и обеспечению приемлемого набора студентов на первый курс.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- Аузан А. (2013). Миссия университета: взгляд экономиста: Текст лекции. URL: <http://polit.ru/article/2013/05/07/auzan/>. [Auzan, A. (2013). *University mission: an economist's view: Text of lecture*. URL: <http://polit.ru/article/2013/05/07/auzan/>. (In Russian)].
- Беляев В. И., Беляев В. В., Пяткова О. Н. (2014). Маркетинг менеджмент: маркетинговое обоснование управленческих решений. Барнаул: Изд-во Алт. гос. ун-та. [Belyaev, V. I., Belyaev, V. V., Pyatkova, O. N. (2014). *Marketing Management: marketing justification of management decisions*. Barnaul: Altai State University Press. (In Russian)].
- Брюханова Н. В., Беляев В. И., Беляев В. В., Кузнецова О. В. (2016). Миссия университета: разработка и маркетинговое обоснование в системе стратегического управления вузами // Сибирская финансовая школа. №4. С. 111–125. [Bryukhanova, N. V., Belyaev, V. I., Belyaev, V. V., Kuznetsova, O. V. (2016). *University mission: development and marketing substantiation in the system of strategic management of universities*. *Siberian Financial School*, No. 4, pp. 111–125. (In Russian)].
- Бутакова М. М., Беляев В. И. (ред.) (2019). Менеджмент в организациях профессионального образования. М.: КНОРУС, 2019. [Butakova, M. M., Belyaev, V. I. (ed.) (2019). *Management in professional education organizations*. Moscow: KNORUS. (In Russian)].
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. (1997). Основы менеджмента. М.: Дело. [Meskon, M., Albert, M., Hedouri, F. (1997). *Management*. Moscow: Delo. (In Russian)].