УДК 378.091:005.6
DOI: 10.24412/2312-6647-2025-244-114-127

ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ МАЙКЛА ПОРТЕРА ДЛЯ ОЦЕНКИ МИКРОСРЕДЫ ВУЗА

Землянская Наталия Борисовна

Московский авиационный институт
(национальный исследовательский университет),
Москва, Россия,
natasha205@rambler.ru, https://orcid.org/0000-0002-7272-007X

Зубеева Елена Валериевна

Московский городской педагогический университет,
Москва, Россия,
zubeevaev@mgpu.ru, https://orcid.org/0000-0002-5426-295X

Казакова Наталья Вячеславовна

Московский авиационный институт
(национальный исследовательский университет),
Москва, Россия,
nkazakova01@inbox.ru, https://orcid.org/0000-0002-9077-8769

Аннотация. В статье проводится комплексный анализ уровня конкурентного давления на кафедру как структурную единицу вуза с использованием методологии пяти сил конкуренции Майкла Портера. Рассмотрены ключевые элементы конкурентной среды, включая влияние со стороны поставщиков, существующих и потенциальных конкурентов, потребителей, а также наличие альтернативных образовательных программ. Каждая из указанных сил была оценена по балльной системе. Результаты анализа показали, что наибольшую угрозу для стабильного функционирования кафедры представляют текущие и потенциальные конкуренты, а также программы-заменители. Влияние же поставщиков и потребителей оценивается как умеренное. На основе полученных данных разработаны практические рекомендации, направленные на устойчивое развитие и повышение конкурентоспособности кафедры.

Ключевые слова: балльная оценка, кафедра, конкуренты, менеджмент, микросреда, модель М. Портера, поставщики, услуги-заменители, университет.

© Землянская Н. Б., Зубеева Е. В., Казакова Н. В., 2025

УДК 378.091:005.6
DOI: 10.24412/2312-6647-2025-244-114-127

APPLICATION OF THE MICHAEL PORTER MODEL TO ASSESS THE MICROENVIRONMENT OF THE UNIVERSITY

Zemlyanskaya Natalia Borisovna

Moscow Aviation Institute
(National Research University),
Moscow, Russia,
natasha205@rambler.ru, https://orcid.org/0000-0002-7272-007X

Zubeeva Elena Valerievna

Moscow City University,
Moscow, Russia,
zubeevaev@mgpu.ru, https://orcid.org/0000-0002-5426-295X

Kazakova Natalya Viacheslavovna

Moscow Aviation Institute
(National Research University),
Moscow, Russia,
nkazakova01@inbox.ru, https://orcid.org/0000-0002-9077-8769

Abstract. This paper analyzes and evaluates the competitive pressure on the department as a university structural unit using Michael Porter's model. The main factors are analyzed and evaluated by the scoring method: the influence of suppliers, existing and potential competitors, consumers and substitute educational programs. The article identifies that the threat from existing and new competition, as well as substitute programs has a high level. At the same time, the impact from suppliers and consumers is assessed as medium. Based on the analysis recommendations for the successful development of the department are developed.

Keywords: scoring method, department, competitors, management, microenvironment, M. Porter's model, suppliers, substitute services, university.

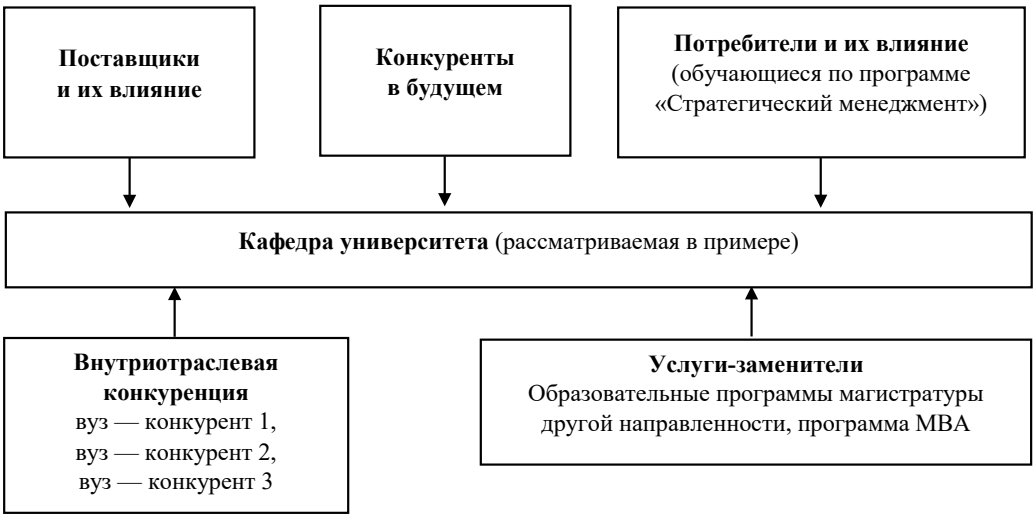
Введение

Современное общество переживает период значительных изменений, связанных с серьезными дисбалансами в международной торговле и движении капиталов. Указанные процессы способствуют колебаниям валютных курсов и преобразованию институциональных основ глобальной экономики, включая ее финансовую инфраструктуру. Одними из ключевых проявлений этих трансформаций выступают ускоренное технологическое развитие и становление цифровой экономики. В условиях столь динамичных изменений особую значимость приобретает всесторонний анализ внешней

среды функционирования предприятия, поскольку именно он оказывает определяющее влияние на выбор стратегического направления и управленческие решения, принимаемые руководством организации. Понимание взаимосвязи, динамики и состояния изменяющихся факторов внешней среды становится ключевым элементом успеха в настоящее время [1, с. 59].

В условиях современных преобразований важное значение приобретают высшие учебные заведения, которые становятся ключевыми участниками движения вперед. Они обладают автономией и правом самоуправления, что обеспечивает им максимум возможностей для предоставления образовательных услуг, используя современные технологии [6, с. 192]. Для эффективного управления вузом необходимо обеспечить его точными и объективными данными о текущем состоянии на рынке образовательных услуг и прогнозами изменений внешних факторов. Сбор данных необходимо проводить с определенной периодичностью. Структура и состав оценок анализа должны служить основой для разработки и принятия ключевых решений стратегии развития университета. Для этого целесообразно применить модель, разработанную Майклом Портером. Эта модель предлагает анализ влияющих на конкурентоспособность в конкретной сфере пяти основных факторов: 1) качества поставок источников ресурсов; 2) рыночного давления потребителей; 3) соперничества на рынке; 4) рисков появления новых участников; 5) угроз от альтернативных решений [5, с. 129].

Рассмотрим применение этой модели в отношении гипотетической кафедры в структуре вуза Москвы. Кафедра предоставляет обучение по магистерской программе «Стратегический менеджмент» (рис. 1).



Источник: составлено авторами.

Рис. 1. Модель «Пять сил» М. Портера (на примере кафедры)

Для проведения оценки интенсивности конкурентных сил целесообразно применять табличную форму анализа, в которой каждому параметру присваивается оценка по шкале от 1 до 3 баллов, где 1 соответствует низкому уровню

угрозы, 2 — среднему, а 3 — высокому [7, с. 45]. По завершении оценки осуществляется подсчет общего количества баллов по каждому из направлений анализа, что позволяет провести дальнейшую интерпретацию полученных данных. Так, результаты оценки конкурентной ситуации внутри отрасли свидетельствуют о высоком уровне конкуренции на рынке образовательных услуг, чему соответствует итоговая сумма — 10 баллов. Темпы роста рынка хоть и замедляются, но образовательные услуги продолжают быть востребованными. Ближайшими конкурентами кафедры являются три вуза, однако они непрямые конкуренты из-за предоставляемого набора образовательных программ, среди которых нет подготовки по профилю «Стратегический менеджмент» (табл. 1).

Таблица 1

Давление со стороны внутренних конкурентов

Фактор	**Оценка по балльной шкале**		
	1	**2**	**3**
Общее число конкурентов	Количество конкурентов небольшое	Среднее число конкурентов	Большое число конкурентов
	–	–	3
Динамика расширения рыночного сегмента	Ускоренное расширение рыночного сегмента	Умеренное расширение рынка	Отсутствие роста или отрицательная динамика
	–	2	–
Степень дифференциации образовательной услуги	Услуги вузов сильно отличаются между собой	В целом стандартизированная, но отличающаяся по некоторым параметрам услуга	Услуга вузов стандартизирована
	–	2	–
Сдерживание и повышение ценовой политики	Всегда сохраняется потенциал для увеличения цен, с тем чтобы компенсировать рост издержек и обеспечить повышение рентабельности	Возможность повышения цен ограничивается лишь необходимостью компенсировать увеличение затрат	Конкурентная борьба, характеризующаяся жестким ценообразованием
	–	–	3
Итоговый балл	10 баллов		
4 балла	Низкий уровень соперничества среди субъектов отрасли		
5–8 баллов	Умеренный уровень соперничества среди субъектов отрасли		
9–12 баллов	Усиленное соперничество среди субъектов отрасли		

Источник: составлено авторами.

В целом программы подготовки «Стратегический менеджмент» по основным параметрам стандартизированы, однако отличаются по отдельным характеристикам, например по квалификации профессорско-преподавательского состава,

технической оснащенности, возможности трудоустройства после ее окончания. Стоит выделить, что на образовательном рынке представлены магистерские программы по управлению, реализуемые ведущими вузами Москвы и Санкт-Петербурга. Кроме того, специалисты с опытом работы от двух лет и более часто выбирают обучение по программам MBI, что нередко выступает как одно из требований со стороны работодателей.

В моделях Портера сила конкуренции в области образования определяет уровень соперничества между университетами среди студентов, преподавателей, ресурсов, репутации и влияния.

К факторам, усиливающим конкуренцию внутри отрасли, относятся:

– присутствие вузов с одинаковыми образовательными программами (особенно в крупных городах);

– рейтинги и репутация;

– уменьшение числа абитуриентов (демографический спад);

– развитие альтернативных форм обучения;

– ужесточение конкуренции за гранты, государственное финансирование и спонсорскую поддержку;

– выбор студентами и родителями вузов, которые дают лучшие возможности для карьерного роста.

Конкуренцию внутри отрасли снижают следующие факторы:

– ограниченный доступ новых игроков на рынок за счет государственного регулирования, аккредитаций, мировых стандартов и стандартов качества;

– получение стабильного финансирования государственными университетами и снижение вследствие этого их зависимости от конкуренции;

– локальная спецификация: вузы являются лидерами в своих регионах, что дает некоторые преимущества со стороны снижения давления;

– использование вузами уникальных программ или направлений подготовки, что уменьшает влияние конкуренции;

– привязанность студентов: абитуриенты часто выбирают учебные заведения по признаку «удобная локация».

Для противостояния негативным последствиям внутриотраслевой конкуренции стратегии вуза должны быть усилены уникальностью предлагаемых образовательных программ, которые трудно воспроизвести конкурентам, например междисциплинарными или партнерскими программами. Повышение качества образования, инвестирование в технологии, современную инфраструктуру и профессиональное развитие преподавателей также заслуживают внимания. Важное значение имеет международное сотрудничество, привлечение иностранных студентов, участие в международных академических проектах. Помимо этого, надо создавать возможности для карьерного консультирования, стажировок и научных исследований в рамках предоставления дополнительных услуг.

Сила конкуренции в образовательной области вынуждает вузы быть гибкими, ориентированными на студентов и готовыми к быстрому реагированию на изменения внешней среды.

В таблице 2 показана степень влияния новых участников на рыночную среду.

Таблица 2

Давление со стороны потенциальных конкурентов

Фактор	Оценка по балльной шкале		
	1	2	3
Рационализация расходов вследствие роста объемов оказания образовательных услуг	Значимая	Существует только у значимых игроков рынка	Отсутствует
	–	–	3
Объем вариативности услуг, предлагаемых в отрасли	Все возможные ниши заняты	Существуют микрониши	Низкий уровень дифференциации товара
	–	2	–
Динамика расширения рыночного сегмента	Отсутствие роста или отрицательная динамика	Умеренное расширение рынка	Ускоренное расширение рыночного сегмента
	–	2	–
Экономические барьеры входа, выраженные в уровне инвестиций и затрат	Существенные вложения, требующие более года для полной окупаемости	Умеренные вложения, требующие от полугода до года для полной окупаемости	Оперативная окупаемость вложений (от одного до трех месяцев)
	–	2	–
Способность к интеграции в существующую систему рыночного распределения	Доступ осуществляется с ограничениями	Характеризуется средней капиталоемкостью	Доступность на максимальном уровне
	–	2	–
Ведущие вузы с высоким уровнем доверия со стороны студентов и абитуриентов	Высокая концентрация: 2–3 вуза охватывают подавляющее большинство рынка	Половина рыночного пространства контролируется несколькими (2–3) крупными игроками	Наличие не зафиксировано
	–	2	–
Потенциал снижения стоимости образовательных программ	Снижение стоимости допускается при соответствующей конъюнктуре	Крупнейшие вузы придерживаются стабильной ценовой политики	Университеты сохраняют текущий уровень цен без тенденции к снижению
	–	–	3

Фактор	Оценка по балльной шкале		
	1	2	3
Институциональная роль государства в регулировании отрасли	Отраслевая среда характеризуется высокой степенью административного контроля	Вмешательство со стороны государства носит ограниченный характер	Отрасль функционирует в условиях рыночной свободы без административных барьеров
	1	–	–
Всего баллов	17		
8	Низкий уровень соперничества среди субъектов отрасли		
9–16	Умеренный уровень соперничества среди субъектов отрасли		
17–24	Усиленное соперничество среди субъектов отрасли		

Источник: составлено авторами.

Уровень угрозы со стороны новых игроков на рынке образовательных услуг оценивается как высокий и составляет 17 баллов. В модели Портера сила воздействия новых участников определяется величиной этой угрозы со стороны новых образовательных учреждений или программ, которые могут войти в образовательную отрасль и составить конкуренцию существующим вузам.

Факторы, способствующие успеху новых участников, включают в себя:

– развитие технологий, снижение барьеров входа (государственная поддержка новых игроков посредством грантов, субсидий или программ стимулирования);

– рост популярности альтернативного образования;

– быстрая адаптация новых образовательных учреждений к изменениям на рынке за счет актуальных и современных программ;

– глобализация образования (выход международных университетов и образовательных платформ на национальный рынок).

Факторы, ограничивающие вход в отрасль новых участников, следующие:

– высокие требования к аккредитации, странам Европы и стандартам качества (необходимость соблюдения государственных стандартов (ГОС);

– для создания традиционного университета необходимы значительные вложения в инфраструктуру, преподавательский состав и маркетинг;

– лояльность к имиджу университета;

– новым участникам сложно привлечь высококвалифицированный преподавательский состав или получить доступ к современным исследованиям и лабораториям;

– вузы с высоким рейтингом, независимой репутацией и авторитетными программами значительно сложнее потеснить на рынке.

Для того чтобы противостоять появлению новых участников рынка, вузы должна заботиться о постоянном обновлении образовательных программ и внедрении новых технологий; развитии бренда и репутации; сотрудничать с онлайн-платформами в разработке программ для усиления позиций на рынке; быстро реагировать на изменения рынка труда.

В таблице 3 представлен конкурентный анализ третьей силы — силы потребителей.

Таблица 3

Давление со стороны потребителей

Фактор	Оценка по балльной шкале		
	1	2	3
Процент потребителей, приобретающих значительные объемы услуг	Низкая численность значимых потребителей	Примерно 50 % услуг приходится на определенную долю потребителей	Составляют основную часть (более 70 %) от общего объема продаж
	1	–	–
Степень риска замещения услуги аналогами	Слабая подверженность переключению из-за уникальных свойств услуги	Умеренный уровень риска перехода, обусловленный частичной уникальностью услуги	Высокая (много аналогов)
	–	2	–
Чувствительность потребителя к цене	Нечувствителен	Средняя чувствительность	Сильная чувствительность, быстрое переключение на другую услугу
	1	–	–
Отношение к качеству услуги	Удовлетворен качеством	Не устраивают дополнительные характеристики	Не устраивают основные характеристики
	-	2	-
Итоговый балл	6 баллов		
4 балла	Низкий уровень соперничества среди субъектов отрасли		
5–8 баллов	Умеренный уровень соперничества среди субъектов отрасли		
9–12 баллов	Усиленное соперничество среди субъектов отрасли		

Источник: составлено авторами.

Оценка потребителей имеет среднее значение: программы частично уникальны, что ограничивает их замену, однако личные обстоятельства студентов могут привести к переходу в другой вуз.

Пользователями вузов являются абитуриенты и студенты — главная целевая аудитория, непосредственно получающая образовательные услуги. Родители (в случае молодых студентов) влияют на выбор вуза и готовы оценить стоимость и качество обучения. Работодатели — организации, которые заинтересованы в выпускниках с высокими навыками и компетенциями, — также будут пользователями вузов. Государственные органы и фонды инвестируют в образовательные учреждения, ожидая высокой отдачи (в частности, речь может идти о подготовке кадров для государственной администрации). Да и общество в целом заинтересовано в выпускниках, способных внести вклад в развитие региона или страны.

Усиливающими давление со стороны потребителей факторами являются:

– высокая конкуренция на рынке образовательных услуг (большое количество вузов, эффективных подобных программ, что обеспечивает потребителям широкий выбор);

– доступ к информации (рейтинги университетов, отзывы студентов, прозрачность данных о трудоустройстве выпускников повышают позиции потребителей);

– гибкость потребителей (возможность выбора альтернативы, такой как онлайн-обучение, зарубежные университеты или профессиональные курсы);

– повышенные требования (современные студенты требуют практической направленности обучения, цифровых технологий, индивидуального подключения);

– ценовое давление (потребители стремятся к снижению стоимости обучения, особенно в условиях высокой конкуренции).

Однако в сложившейся ситуации существует факторы, ограничивающие давление потребителей, например престиж и уникальность вузов; отсутствие альтернативы для некоторых программ; преимущества при устройстве на работу; невозможность для студентов предоставить себе альтернативное обучение за границей или через платные платформы.

Далее следует сила давления поставщиков (табл. 4).

Таблица 4

Давление со стороны поставщиков

Фактор	**Оценка по балльной шкале**	
	1	**2**
Число поставщиков услуг	Ничем не ограничено (много)	Ограниченное количество (малое)
	–	2
Стоимость переключения на других поставщиков	Малая	Средняя/высокая
	1	–
Приоритетность сферы деятельности для поставщиков	Высокая приоритетность	Низкая приоритетность
	1	–
Уровень ограниченности ресурсов у поставляющих организаций	Объемы ресурсов у поставщиков значительно превышают потребности	Ограниченная ресурсная база поставляющих организаций
	–	2
Итоговый балл	6 баллов	
4 балла	Низкий уровень соперничества среди субъектов отрасли	
5–6 баллов	Умеренный уровень соперничества среди субъектов отрасли	
7–8 баллов	Усиленное соперничество среди субъектов отрасли	

Источник: составлено авторами.

Основным источником студентов являются выпускники самого вуза, если речь идет о магистерских программах. Сила влияния поставщиков оценивается на среднем уровне (5 баллов) благодаря наличию у них внутренних ресурсов, при этом объемы поставок остаются ограниченными. Кроме этого, поставщиками вузов выступают преподаватели, научные сотрудники и административный персонал с определенным уровнем квалификации и накопленным профессиональным опытом. Образовательные учреждения, такие как средние школы, лицеи, колледжи, обеспечивают вузу приток студентов. Также вузы нуждаются в оборудовании, программном обеспечении и платформах для дистанционного обучения. Партнеры и организации из отраслевых рынков предоставляют запросы на обучение по целевой квоте и участие в разработке научных программ. К поставщикам учебного заведения можно отнести издания и библиотеки, обеспечивающие студентов учебной литературой, научными журналами и другими материалами.

Следующая угроза, которую стоит рассмотреть, — угроза со стороны образовательных услуг-заменителей (табл. 5).

Таблица 5

Давление альтернативных предложений на рынок

Фактор	Оценка по балльной шкале		
	1	2	3
Наличие субститутов с аналогичной ценой	Отсутствуют	Присутствуют в отрасли, но обладают незначительным рыночным весом	Имеют устойчивое присутствие с существенной долей рынка
	–	–	3
Наличие субститутов со схожим качеством и характеристиками	Отсутствуют	Отмечается присутствие с минимальным влиянием на рынок	Обладают крупной долей рынка и существенным влиянием
	–	–	3
Итоговый балл	6 баллов		
2 балла	Низкий уровень соперничества среди субъектов отрасли		
3–4 балла	Умеренный уровень соперничества среди субъектов отрасли		
5–6 баллов	Усиленное соперничество среди субъектов отрасли		

Источник: составлено авторами.

Сильное давление на рынке образовательных услуг со стороны услуг-заменителей (3 балла) означает, что существует множество альтернативных вариантов обучения, которые могут привлечь как студентов, так и преподавателей. Они создают конкуренцию традиционным образовательным учреждениям и могут влиять на их востребованность. К ним относятся:

– онлайн-курсы и платформы (Coursera, edX, Udemy), программы которых предлагают доступное и гибкое обучение, включая получение сертификатов от ведущих вузов;

– корпоративные программы обучения и профессиональные тренинги, позволяющие сотрудникам развивать навыки без необходимости получения формального образования;

– сертификаты и краткосрочные программы, такие как сертификаты Google или Microsoft, которые быстро учат навыкам, актуальным на рынке труда;

– профессиональные сообщества и мастер-классы, практические занятия и воркшопы, которые быстрее и дешевле дают знания и навыки.

Факторы давления, усиливающие влияние образовательных услуг-заменителей: стоимость (часто заменяют более дешевое традиционное образование); гибкость (проводят обучение в удобном для студентов формате, нередко без строгих временных рамок); актуальность (курсы и программы-заменители быстро адаптируются к изменениям на рынке труда, в отличие от академических программ); качество (преподавателями преимущественно выступают практикующие специалисты, которые придают обучению прикладной характер).

Последствием такого давления для традиционных учебных заведений является снижение уровня образования. Студенты могут отказаться от формального образования, использование заменителей дает быстрый и экономичный результат. Кроме этого, вузам приходится пересматривать свои программы, внедрять цифровые технологии и предлагать гибкие формы обучения. Для достижения равновесия вузам необходимо фокусироваться на основных преимуществах, таких как престиж вузов, исследовательская база и возможность получить полноценное образование, что становится их главными конкурентными факторами [4, с. 192].

И все-таки существуют препятствия для активного распространения образовательных услуг-заменителей. Некоторые из них из-за отсутствия аккредитации не выдают официальные дипломы, важные для ряда профессий. По этой причине работодатели могут отдавать предпочтение выпускникам традиционных вузов при приеме на работу. Возможный дальнейший карьерный рост также под вопросом, так как не все образовательные услуги-заменители соответствуют академическим стандартам [3, с. 149].

Последний этап анализа — составление сводной таблицы 6.

Таблица 6

Анализ кафедры вуза по модели М. Портера

Параметр	Уровень давления	Направление работы
Давление со стороны поставщиков	Средний	Реструктуризация системы маркетинга. Акцент на усилении маркетинговых коммуникаций
Давление со стороны внутренних конкурентов	Высокий	Повышение уровня качества оказываемой услуги. Формирование уникального конкурентного преимущества

Параметр	Уровень давления	Направление работы
Давление со стороны услуг-заменителей	Высокий	Изменения в системе маркетинга. Формирование нового комплекса маркетинговых коммуникаций
Уровень воздействия возможных новых участников рынка	Существенный	Внедрение новых образовательных продуктов с фокусом на компетентностный подход
Интенсивность требований со стороны потребителей	Средний по интенсивности	Создание уникального конкурентного преимущества. Использование цифрового маркетинга. Сотрудничество с предприятиями и вузами не только в России, но и в мире

Источник: составлено авторами.

Анализ конкурентных сил по методу М. Портера позволяет сформулировать следующие направления стратегического развития гипотетического университета (кафедры):

1. Обновление и внедрение инновационных образовательных программ, направленных на стимулирование динамичного развития цифровой экономики в регионе.

2. Увеличение масштабов цифровизации посредством модернизации и расширения инфраструктуры информационно-коммуникационных технологий для обеспечения высокого качества образовательного процесса.

3. Внедрение дополнительных профессиональных программ, которые соответствуют актуальным требованиям рынка труда, в основные программы обучения.

4. Развитие ключевых компетенций. Создание условий для формирования современных навыков и компетенций у преподавателей и студентов, которые позволят эффективно интегрироваться в научно-образовательное сообщество международного значения [2, с. 21].

Эти шаги послужат основой для повышения конкурентоспособности университета на рынке образовательных услуг и его успешной адаптации к последствиям цифровизации и глобализации экономики.

Список источников

1. Баландина Д. М., Алиаскарова Ж. А., Игнатова А. М. Цифровая экономика: особенности развития и поведения потребителей // Известия Международной академии аграрного образования. 2020. № 52. С. 59–63.

2. Баранова И. В. Совершенствование маркетингового инструментария повышения конкурентоспособности субъектов образовательного кластера: дис. … канд. экон. наук: 08.00.05. Волгоград, 2021. 210 с.

3. Гарина А. В. Эффективные методы оценки конкурентоспособности высших учебных заведений // Молодой ученый. 2023. № 14 (461). С. 149–152.

4. Пашкус Н. А., Пашкус В. Ю. COVID-19, принудительная цифровизация и конкурентоспособность высших учебных заведений // Проблемы современной экономики. 2022. № 2 (82). С. 192–195.

5. Полтарыхин А. Л., Шелковников С. А., Иванова С. П. Развитие системы управления конкурентоспособностью организации в условиях изменения внешней среды // Дискуссия. 2024. № 4 (125). С. 167–175.

6. Соколова А. П., Долгополюк Э. Э. Анализ рыночной среды компании как этап формирования ее стратегии // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 10-2. С. 194–198.

7. Халин В. Г., Чернова Г. В. Разработка сбалансированной системы показателей для количественной оценки стратегических решений по управлению российскими вузами в контексте вызовов цифровой экономики // Теоретическая экономика. 2020. № 1. С. 45–50.

References

1. Balandina D. M., Aliaskarova Zh. A., Ignatova A. M. Cifrovaya e`konomika: osobennosti razvitiya i povedeniya potrebitelej // Izvestiya Mezhdunarodnoj akademii agrarnogo obrazovaniya. 2020. № 52. S. 59–63.

2. Baranova I. V. Sovershenstvovanie marketingovogo instrumentariya povy`sheniya konkurentosposobnosti sub``ektov obrazovatel`nogo klastera: dis. … kand. e`kon. nauk: 08.00.05. Volgograd, 2021. 210 s.

3. Garina A. V. E`ffektivny`e metody` ocenki konkurentosposobnosti vy`sshix uchebny`x zavedenij // Molodoj ucheny`j. 2023. № 14 (461). S. 149–152.

4. Pashkus N. A., Pashkus V. Yu. COVID-19, prinuditel`naya cifrovizaciya i konkurentosposobnost` vy`sshix uchebny`x zavedenij // Problemy` sovremennoj e`konomiki. 2022. № 2 (82). S. 192–195.

5. Poltary`xin A. L., Shelkovnikov S. A., Ivanova S. P. Razvitie sistemy` upravleniya konkurentosposobnost`yu organizacii v usloviyax izmeneniya vneshnej sredy` // Diskussiya. 2024. № 4 (125). S. 167–175.

6. Sokolova A. P., Dolgopolyuk E`. E`. Analiz ry`nochnoj sredy` kompanii kak e`tap formirovaniya ee strategii // E`konomika i biznes: teoriya i praktika. 2022. № 10-2. S. 194–198.

7. Xalin V. G., Chernova G. V. Razrabotka sbalansirovannoj sistemy` pokazatelej dlya kolichestvennoj ocenki strategicheskix reshenij po upravleniyu rossijskimi vuzami v kontekste vy`zovov cifrovoj e`konomiki // Teoreticheskaya e`konomika. 2020. № 1. S. 45–50.

Информация об авторах / Information about the authors

Землянская Наталия Борисовна — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и маркетинга высокотехнологичных отраслей промышленности, Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет), Москва, Россия.

Zemlyanskaya Natalia Borisovna — PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Management and Marketing of High-tech Industries, Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow, Russia.

natasha205@rambler.ru

Зубеева Елена Валериевна — кандидат экономических наук, доцент, доцент департамента экономики и управления, Московский городской педагогический университет, Москва, Россия.

Zubeeva Elena Valeryevna — PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Economics and Management, Moscow City University, Moscow, Russia.

zubeevaev@mgpu.ru

Казакова Наталья Вячеславовна — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и маркетинга высокотехнологичных отраслей промышленности, Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет), Москва, Россия.

Natalya Vyacheslavovna Kazakova — PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Management and Marketing of High-tech Industries, Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow, Russia.

nkazakova01@inbox.ru