

*М. А. Лисюткин, И. Д. Фрумин*

## КАК ДЕГРАДИРУЮТ УНИВЕРСИТЕТЫ? К ПОСТАНОВКЕ ПРОБЛЕМЫ<sup>1</sup>

В статье анализируются возможные причины деградации некоторых государственных высших учебных заведений в России. На основе глубинных интервью с представителями университетов, снизивших показатели деятельности, выделяются внешние и внутренние факторы, которые могли стать причиной такого ухудшения результативности.

**К л ю ч е в ы е с л о в а:** деградация университетов, деградирующий университет, теория жизненных циклов организации, массовизация высшего образования, эффективность деятельности вузов, стратегическое развитие и адаптация вузов к внешним условиям.

*M. A. Lisyutkin, I. D. Froumin*

### How universities degrade? Towards the problem statement

The paper analyses possible reasons for degradation of a variety of public universities in Russia. On the basis of in-depth interviews with representatives of failing universities singled out according to objective data, external and internal factors for their degradation are revealed.

**Key words:** degradation of universities, failing university, corporate lifecycle theory, massification of higher education, effectiveness of higher education institution's performance, university's strategic development and adaptation to environment.

### Введение

Результаты первого (2012) мониторинга эффективности деятельности вузов России [11] вызвали удивление и даже негодование широкой и профессиональной общественности. Особую реакцию произвело появление в этих списках университетов со сложившейся хорошей репутацией, с сильными традициями. Речь при этом шла не столько о высокоспециализированных вузах культуры типа архитектурного или литературного, сколько об «обычных приличных вузах», оказавшихся в сомнительном списке.

Однако в обсуждениях, как правило критиковавших выбор Министерством образования и науки показателей эффективности, то и дело проскальзывали признания вроде «А ведь и в самом деле дела в университете X уже давно идут неважно» или «Не тот стал университет Y». Авторы данной статьи заинтересовались, можно ли считать эти частные мнения отражением объективного факта снижения репутации тех или иных видных в прошлом вузов, и обнаружили, что действительно у ряда университетов объективные показатели деятельности не только

<sup>1</sup> Статья подготовлена на основе исследования, проведенного в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ в 2014 г. Авторы выражают признательность Научному фонду НИУ ВШЭ за поддержку презентации основного содержания этой статьи на конференции Европейской ассоциации институциональных исследований в августе 2014 г. Авторы признательны И. Абанкиной, И. Карелиной, А. Климову, Я. Кузьминову, С. Марджинсону, О. Лешукову, Д. Семенову, А. Соболеву за полезные обсуждения. Мы также с благодарностью вспоминаем Е. А. Князева, с которым впервые подняли эту тему в 2012 г.

попали в «зону риска», но и показывают тенденцию к снижению. Ниже мы публикуем результаты первого этапа исследования, которое должно ответить на вопрос о причинах (факторах) такого снижения.

\*\*\*

Сегодня во многих странах наблюдается стремительный рост масштабов высшего образования. Все больше государств оказываются в числе стран с высокой степенью участия в высшем образовании (high participation systems) [16, 17]. Этот процесс означает не только рост количества студентов, но и расширение и усложнение сети высшего образования — рост числа университетов. В значительной степени с этим явлением связано и применение новых с точки зрения управления общественным сектором подходов к организации системы: в деятельность университетов все сильнее встраиваются квазирыночные механизмы, включая конкуренцию [24].

Эти механизмы приводят к растущей дифференциации университетов. Во всех странах с массовым высшим образованием появляется группа ведущих вузов, ориентированных на глобальную конкурентоспособность. В таких странах, как Китай или США, явно выделяются и другие сегменты высшего образования, каждый из которых имеет свою миссию. Несмотря на усилия политиков признавать равное общественное значение всех сегментов системы, во всех странах с массовым высшим образованием формируется иерархия сегментов (чаще негласная, но общепризнанная), что стимулирует борьбу университетов за попадание в более престижный сегмент. В то же время под влиянием растущего спроса в таких системах возникает особый сегмент некачественного образования или псевдообразования. Это приводит к тому, что многими государствами внедряются системы контроля качества работы университетов, «указания их места», изобретаются меры по борьбе с «плохими» вузами.

Во многих странах, например в США, функцию борьбы с некачественным высшим образованием выполняет система аккредитации вузов, в других, таких как Россия или Великобритания, — мониторинги качества деятельности университетов. Именно этот подход видится сегодня как активно растущий во многих странах. Однако при его реализации, во-первых, возникают серьезные трудности в обосновании критериев отнесения вузов

к указанному сегменту, а во-вторых, происходит не «профилактика», а «хирургия», фактически работающая со следствиями, а не с причинами. К примерам такой хирургии относятся закрытие вузов и — чаще — разнообразные слияния и поглощения [20].

С нашей точки зрения, в борьбе с «плохими» вузами объектом оценки и анализа должна стать динамика развития университетов, что позволит выработать не только диагностику риска необратимого снижения качества, но и меры профилактики.

По нашему мнению, в такую группу риска попадают университеты, в которых снижаются объективные и важные показатели их деятельности. Мы называем их деградирующими и рассматриваем феномен деградации университета как организации. Далее мы анализируем возможные внешние факторы такой деградации. И наконец, на основе статистических данных, характеризующих деятельность университетов в динамике, выделяем вузы, результативность которых с точки зрения объективных показателей ухудшилась за последние три года. Ряд вузов, вошедших в группу деградирующих, стали предметом детального кейс-анализа, который позволил сформулировать предположения о внутренних факторах деградации отдельных российских университетов.

### Что такое деградация университета как организации?

В литературе по экономике и управлению в общественном секторе (к которому относится большинство российских университетов) активно обсуждаются вопросы, связанные с недостаточной эффективностью государственных организаций и задачами ее повышения [напр., 15]. Однако процесс ухудшения качества или эффективности деятельности уже существующих организаций общественного сектора в исследованиях практически не рассматривался.

В зарубежной литературе встречаются работы, где анализируется «плохое» качество работы систем высшего образования и университетов [напр., 23], в некоторых статьях идет речь об ухудшении их деятельности [21]. Однако предметом этих исследований являются негосударственные университеты, которые фактически функционируют как коммерческие организации. Есть немалый пласт работ, которые затрагивают тему «падающих школ»

(failing schools). Вместе с тем внимательный анализ показывает, что в них также, как правило, не рассматривается динамика, а обсуждаются характеристики школ, которые не выполняют свои базовые функции [19].

В российской литературе близко к описанию феномена деградации университетов подошла Т. Л. Клячко. В работе «Стратегии адаптации высших учебных заведений» она приходит к выводу о том, что более четверти российских университетов в условиях трансформации системы высшего образования следуют стратегии стагнации [12]. Однако сегодня мы можем увидеть, что среди этих университетов некоторые «удержались на плаву», некоторые начали развиваться, другие продолжили деградировать. Это позволяет утверждать, что «стратегия стагнации» отражает скорее особую внешнюю ситуацию, чем внутренние особенности вузов. Кроме того, применение самого термина «стратегия стагнации», с нашей точки зрения, не вполне адекватно представлению о вузе как о «естественно-искусственном» объекте, развивающемся не только по желанию менеджмента, но и в соответствии с некоторыми объективными закономерностями. Наконец, принципиальным для нас является наличие ясно идентифицируемых признаков деградации.

Таким образом, под деградацией высшего учебного заведения мы будем понимать такое изменение его организации и основных рабочих процессов, которое приводит к снижению (отражается в нем) объективных показателей его деятельности под влиянием внешних и внутренних факторов. Понятно, что такое рабочее определение существенно уязвимо прежде всего из-за трудностей выбора объективных показателей, а также из-за необходимости определить

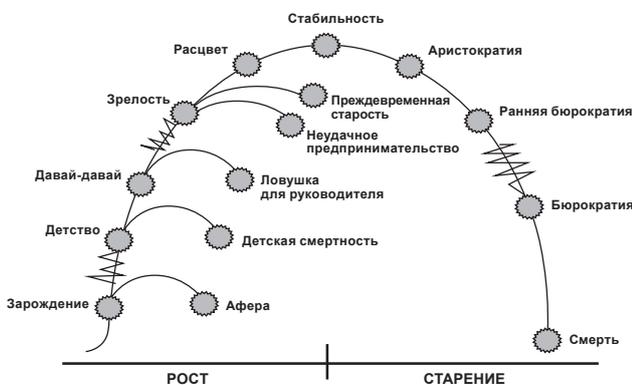


Рис. 1. Модель жизненного цикла организации Адизеса

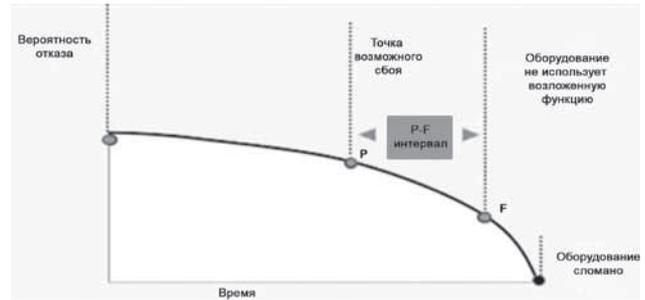


Рис. 2. Potential-to-functional failure interval

и доказать связь между изменениями в основных рабочих процессах и снижением указанных показателей. Вместе с тем оно представляется нам достаточным, чтобы начать исследование этого нового для теории высшего образования объекта.

Учитывая пилотный характер исследования, мы не разрабатываем собственной системы объективных показателей деятельности университетов, а опираемся на существующие. Речь идет прежде всего о показателях, которые Министерство образования и науки использовало для мониторинга эффективности вузов. Вопрос о пересмотре системы показателей на более глубоком обосновании мы оставляем для последующей проработки.

Выделение внешних и внутренних факторов деградации требует ответа на вопрос о том, что мы понимаем под процессом деградации естественно-искусственного объекта в целом и университета как организации в частности. В данном случае мы включаем в теоретическую рамку два подхода к описанию динамики сложных объектов: теорию жизненных циклов организации И. Адизеса и теорию интервала потенциального и функционального отказа оборудования (potential-to-functional failure interval), используемую в управлении надежностью сложных инженерных систем (Reliability-Centered maintenance).

Теория жизненных циклов организации Адизеса концентрирует свое внимание на управлении организацией, а также на том, как организация и управляющая ей команда реагируют на внешние вызовы и внутренние проблемы [1]. Выделяемые в ней этапы и варианты жизненных циклов организации представлены на рис. 1.

Теория Адизеса позволила нам сформулировать вопросы о факторах деградации для интервью, в которых мы специально фокусируемся на негативных развилках на этапе зрелости организации и на этапе старения.

Второй подход, широко используемый в практике управления сложными инженерными

системами, позволил нам уточнить вопросы, связанные с динамикой вступления вуза в процесс деградации и выходом на точку перехода вуза в зону псевдообразования. Визуально potential-to-functional failure interval представлен на рис. 2 [22].

Таким образом, рабочее определение деградирующего университета позволяет нам идентифицировать соответствующие организации, а выбранная теоретическая рамка — объяснить, с какими факторами связана деградация.

### Анализ динамики развития российских государственных университетов

Для выбора конкретных университетов, которые предположительно могут находиться в фазе деградации, нами был проведен анализ динамики развития более чем 550 российских государственных университетов. В качестве базы данных анализа динамики развития российских вузов были взяты результаты Мониторинга эффективности вузов с 2012 по 2014 г. [11]. Был проведен анализ динамики значений следующих показателей деятельности вузов (критериев эффективности вузов) (табл. 1):

Как мы отмечали выше, предложенные критерии эффективности вузов, вероятно, не могут адекватно отразить существенные характеристики деятельности университетов, тем более если последние имеют разные миссии. Тем не менее мы считаем (и с этим согласно большинство экспертов, с которыми мы обсуждали эту тему), что факт снижения этих показателей весьма значим для объективной оценки деятельности университетов.

Анализ данных Мониторинга эффективности российских вузов показал, что за два года (2012–2014):

- средний балл ЕГЭ студентов, принятых на обучение по очной форме за счет средств соответствующих бюджетов и с оплатой стоимости, снизился в 40 государственных вузах;
- объем НИОКР в расчете на одного научно-педагогического работника снизился в 70 государственных вузах;
- удельный вес численности иностранных студентов, обучающихся по ООП ВПО, в общем числе студентов снизился в 60 государственных вузах;
- объем доходов вуза из всех источников в расчете на одного НПП снизился в 26 государственных вузах.

В 37 российских государственных вузах с 2012 по 2014 г. одновременно снизились два из четырех показателей. В двух российских государственных университетах за этот же период снизились значения трех показателей, используемых в Мониторинге эффективности вузов.

Таким образом, значительная часть государственных вузов России показывает отрицательную динамику важных показателей своей деятельности. Из числа этих вузов для проработки гипотез о факторах деградации нами были выбраны три университета разного профиля: технический, педагогический и социально-экономический. Методология анализа выбранных вузов включала в себя изучение истории их развития, глубинные интервью с администраторами, преподавателями и научными работниками.

В результате проведенного анализа нами были выделены внешние и внутренние факторы, которые можно рассматривать как важные для

Таблица 1

Критерии анализа динамики развития вузов

Образовательная деятельность	Средний балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме по программам подготовки бакалавров и специалистов за счет средств соответствующих бюджетов бюджетной системы Российской Федерации или с оплатой стоимости затрат на обучение физическими и юридическими лицами (средневзвешенное значение), балл
Научная деятельность	Объем НИОКР в расчете на одного НПП, тыс. руб.
Международная деятельность	Удельный вес численности иностранных студентов, завершивших освоение ООП ВПО, в общем выпуске студентов (приведенный контингент), ед.
Финансово-экономическая деятельность	Доходы вуза из всех источников в расчете на одного НПП, тыс. руб.

деградации конкретных университетов и, вероятно, существенной части российской системы высшего образования.

### Внешние факторы деградации

Подводя итоги проведенного анализа, мы обнаружили, что почти все интервьюируемые, объясняя снижение значений показателей, характеризующих деятельность университета, апеллировали к внешним факторам. В литературе, посвященной постсоветской эволюции высшего образования в России, удалось найти подтверждение существованию каждого фактора, названного респондентами. Тем не менее вопрос о том, что указанные факторы могли стать причиной деградации некоторых университетов, в отечественных исследованиях не поднимался.

По мнению сотрудников вузов, выбранных нами для анализа, к внешним причинам деградации некоторых российских государственных университетов относятся:

- Резкое снижение реальных объемов финансирования системы высшего образования и отдельных вузов в первые десять лет после распада СССР.

Действительно, объемы финансирования системы высшего образования в эти годы характеризуются отрицательной динамикой. Так, в книге «Стратегии адаптации высших учебных заведений» утверждается, что «бюджетное финансирование сократилось до критического уровня (на одного студента вуза в среднем по стране в 1999 г. приходилось около 150 долл. США, что было в 10 раз меньше по сравнению

с 1989 г.). Доля расходов бюджетов всех уровней на профессиональное образование в ВВП также упала — до 0,41 %, снизившись почти в 3 раза за 7 лет» [12, с. 5]. Очевидно, что в результате многие вузы были вынуждены существенно сократить свои текущие расходы или диверсифицировать источники финансирования.

- Ухудшение качества кадрового обеспечения системы высшего образования.

Одним из результатов снижения объемов государственного финансирования, а также одним из последствий роста разнообразия рынка труда для интеллектуальных специальностей стало существенное отставание уровня заработной платы профессорско-преподавательского состава от уровня оплаты труда специалистов аналогичной квалификации в коммерческом секторе [2]. В последнее время оплата труда преподавателей отстает от альтернатив в 2–3 раза, что ведет к «негативному отбору». Из-за сложности и длительности построения карьеры в сфере образования постепенно снизилась привлекательность профессорско-преподавательской работы, и у университетов возникли сложности с обновлением кадров [8].

- Резкий рост спроса на высшее образование, формирование сектора негосударственного высшего образования и внебюджетные места в государственных вузах.

Появление предложения негосударственного высшего образования и внебюджетных мест в государственных вузах в начале 1990-х гг. [9] и взрывной рост спроса на них (см. рис. 3) многие исследователи объясняют тем, что получение высшего образования стало одним из немногих

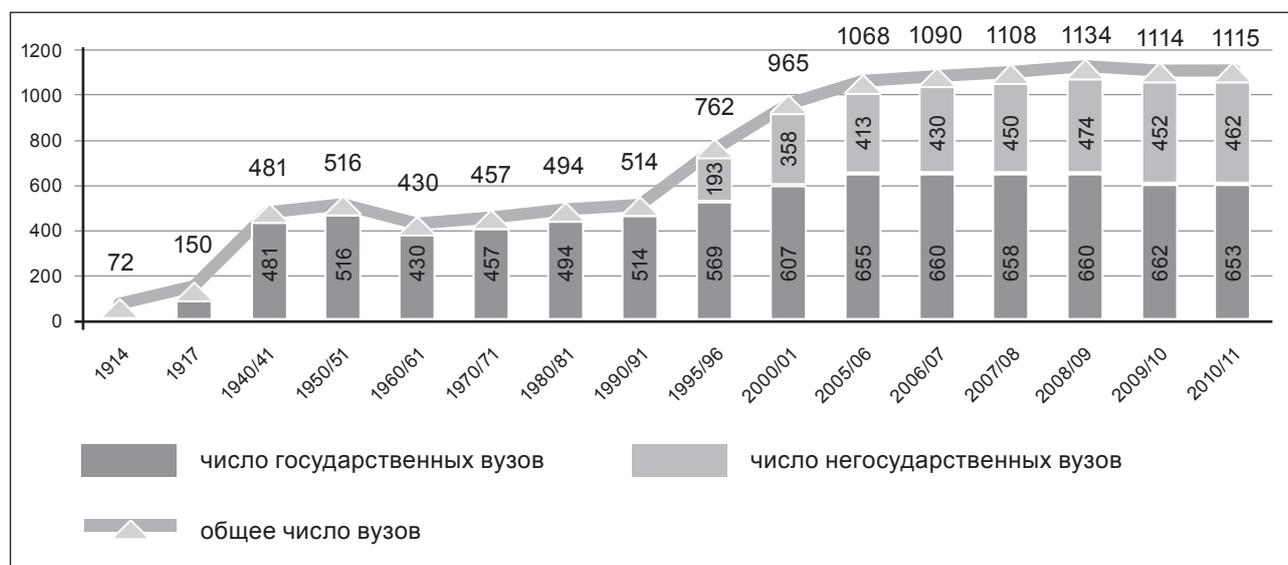


Рис. 3. Количество высших учебных заведений в России [6]

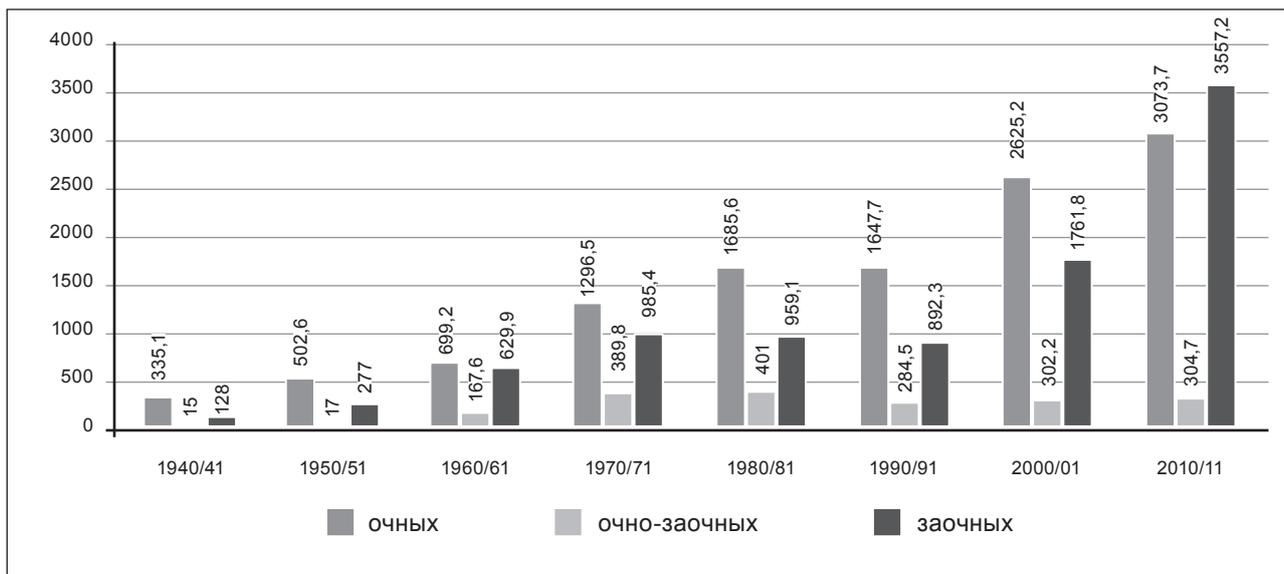


Рис. 4. Численность студентов российских вузов в разрезе форм обучения [6]

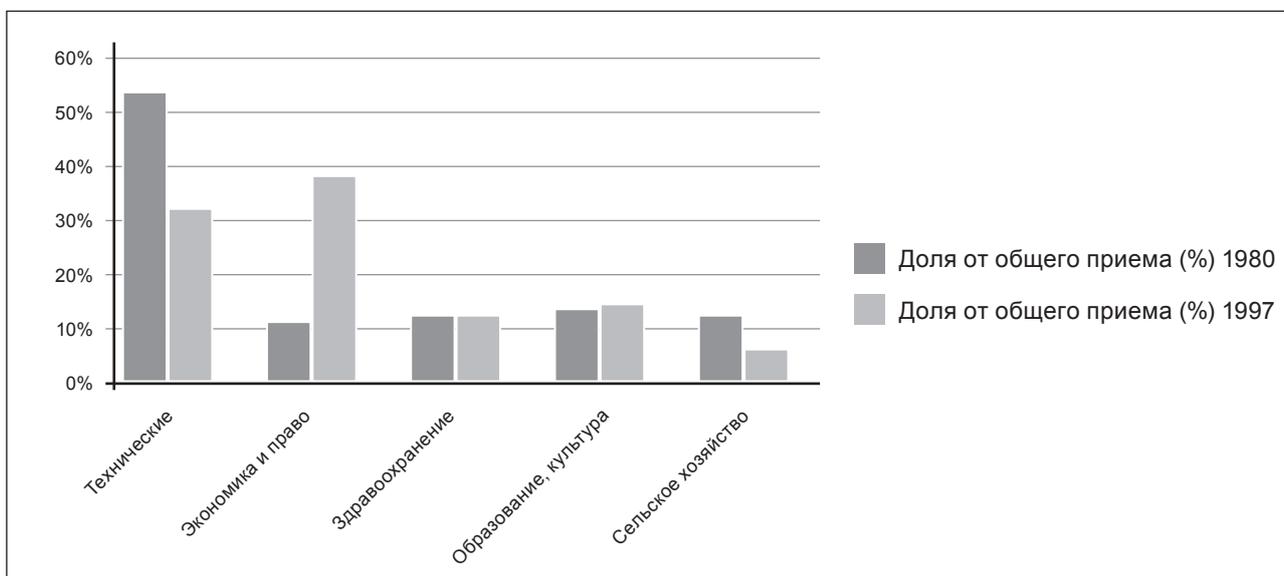


Рис. 5. Прием в высшие учебные заведения по группам специальностей [4]

каналов социального роста, доступных широким слоям населения [5]. Это фактически означало переориентацию большого числа будущих студентов от перспектив длительного профессионального развития на широкую социализацию посредством пребывания в университете. Это также означало приход в университеты значительной группы абитуриентов, плохо подготовленных и слабо мотивированных академически.

При этом в середине 1990-х гг. рост числа студентов сопровождался резким ростом числа вузов (рис. 3).

В свою очередь, численность студентов существенно возрастает в начале 2000-х, при этом наиболее существенный рост показывает

численность студентов, обучающихся по заочной форме обучения (рис. 4).

- Резкий рост масштабов высшего образования по специальностям с недостаточным качеством и количеством преподавателей.

Основной платежеспособный спрос пришелся на специальности, актуальные для инфраструктуры рыночной экономики, для растущего сектора услуг (рис. 5), при этом далеко не все вузы обладали необходимыми ресурсами (в первую очередь интеллектуальными) для реализации этих направлений подготовки [9], что могло впоследствии стать одной из ключевых причин снижения показателей их деятельности.

- Снижение уровня внешнего формального контроля высших учебных заведений.

Администраторы и преподаватели рассмотренных нами деградирующих университетов указывают на практически полное отсутствие внешней и внутренней систем оценки качества высшего образования в течение долгого времени. Это подтверждается и результатами Мониторинга экономики образования. По итогам 2009 г. можно было утверждать, что «в российской системе высшего образования отсутствуют реальные механизмы контроля качества как “снаружи” (со стороны государства или общественных институтов), так и “изнутри” (нет академического контроля через систему кафедр и факультетов)» [8]. Развитие инструментов контроля «снаружи» (с 2012 г. Министерством образования и науки проводится Мониторинг эффективности вузов) не изменило практически ситуацию с контролем «изнутри».

- Усиление мобильности студентов.

В советское время предпринимались целенаправленные меры по выравниванию качества и обеспечению доступности высшего образования в региональном разрезе. Однако в настоящее время эти механизмы не работают, что усиливает неоднородность региональных систем высшего образования, а значит, и отдельных вузов с точки зрения финансовых и интеллектуальных ресурсов.

За последние несколько лет дифференциация территорий России по многим параметрам резко усугубилась [13], что до сих пор не нашло отражения в государственной политике в области высшего образования. Сегодня в стране сформировались «регионы-магниты», притягивающие лучших выпускников школ со всей страны, и «регионы-аутсайдеры», в которых наблюдается отток «отличников» (этому в сильной мере способствовал ЕГЭ). Очевидно, последняя тенденция оказывает существенное влияние на качество образовательной и научной деятельности вузов, расположенных в «регионах-аутсайдерах», и является одной из возможных причин деградации таких университетов.

- Упадок ряда отраслей промышленности, с которыми были связаны отраслевые вузы.

Многие российские университеты получали поддержку от «материнских» отраслей, опирались на динамику их развития в рекрутировании студентов. В настоящее время часть таких отраслей находится на нисходящем или уже исчезнувшем рынке. Тем не менее высшие учебные заведения, выполнявшие функцию кадрового

обеспечения этих отраслей или предприятий, продолжают работать и обучать студентов по невостребованным рынком труда специальностям [10]. Это приводит к снижению как ресурсной поддержки вузов (в том числе через заказы на прикладные исследования), так и мотивации для будущих студентов.

- Отсутствие реальной конкуренции за клиентов и финансовые ресурсы между большинством российских вузов.

Мнение респондентов относительно отсутствия конкуренции в сфере высшего образования подтверждается объективными данными. По результатам исследования, проведенного НИУ ВШЭ, среди учреждений высшего профессионального образования только 24 % испытывают острую конкуренцию, 58 % характеризуют конкурентную среду как умеренную, а 18 % вообще не испытывают конкуренции [14].

По мнению В. Н. Княгинина, отсутствие конкуренции приводит к тому, что «у большинства российских вузов нет мотивов предлагать новые продукты на рынке, нет стимулов для взаимодействия с экономическими субъектами» [7, с. 3]. Это также ведет к снижению ресурсного обеспечения и стремления менять ситуацию.

## **Внутренние факторы деградации**

Обозначенные нашими респондентами и перечисленные выше факторы деградации оказывали влияние практически на всю совокупность российских государственных вузов. Поэтому они должны рассматриваться скорее не как причины или триггеры, а как предпосылки. Ключом к ответу на вопрос о причинах и запусковых механизмах деградации конкретных университетов является анализ внутренних факторов, которые не позволили вузам адаптироваться к этим или последующим изменениям.

В проведенных нами интервью респонденты указывали различные, в том числе весьма специфические для конкретного вуза, внутренние факторы деградации их университетов. Однако можно выделить два фактора, которые повторялись почти в каждом интервью: бюрократизация и старение.

- Внутренняя бюрократизация вузов.

Практически все интервьюируемые указывали на то, что в последние годы их университет подвергся бюрократизации, выраженной в растущей формализации его деятельности, в использовании для оценки внутренних процессов системы «показателей результативности

деятельности, значительная часть которых определяется чисто механически и далеко не всегда учитывает содержательную составляющую профессионального образования» [3, с. 3]. На первый взгляд, этот фактор не связан со снижением формальных показателей деятельности университета. Однако, как подчеркивает И. Адизес, ранняя бюрократия приводит к имитации содержательно значимых процессов, к отказу от рефлексии и стратегического действия. Важно также, что бюрократизация вузовской среды «вызывает негативную реакцию со стороны значительной части профессорско-преподавательского состава» [Там же, с. 5], что радикально снижает лояльность ППС и эффективность любых управленческих действий. Как показывает внешний анализ деятельности анализируемых университетов, в них имитационный характер принимают и стратегическое планирование, и анализ деятельности.

- «Зрелый» профессорско-преподавательский состав, выступающий против кардинальных изменений и внутренней конкуренции.

Все университетские администраторы, которые давали интервью, указывают на трудности реализации кардинальных изменений в университете, связанные с тем, что «зрелый» профессорско-преподавательский состав негативно встречает любые перемены. При этом в стремлении сохранить status quo «зрелый» преподавательский состав рекрутирует единомышленников из молодых преподавателей, аспирантов и даже студентов. Все это приводит к ситуации, названной в работе «Что заставляет меняться российские вузы...» «договором о невовлеченности» [18]. Серия интервью с преподавателями и научными сотрудниками подтверждает сказанное выше. Сотрудники воспринимают структурное развитие и возрастающую внутреннюю конкуренцию как угрозу своей трудовой стабильности. Косвенными количественными индикаторами этого фактора являются средний возраст профессоров, средний стаж преподавателя в университете и доля выпускников других вузов среди профессоров до 45 лет. Наши вычисления показали, что в анализируемых университетах эти показатели отличаются от соответствующих показателей для вузов, в которых нет отрицательной динамики.

Проведенное исследование позволяет выдвинуть гипотезу о том, что именно появление таких внутренних факторов, как бюрократизация университета и «старение» его профессорско-преподавательского ядра, является

индикатором выхода университета на интервал между началом качественной деградации и выходом в псевдообразование.

## Заключение и выводы

Рассмотренные нами феномен деградирующих университетов и причины его появления в российской системе высшего образования ставят новые как исследовательские, так и прикладные задачи.

Мы предполагаем, что деградация вузов происходила или происходит не только в России, но и в ряде других стран. Косвенно проблему «ухудшения» системы высшего образования и отдельных университетов рассматривают исследователи из Китая, Индии, США, Австралии. Исходя из этого, особый интерес представляет выявление общих для российской и зарубежных систем высшего образования причин деградации отдельных университетов. Очевидно, что на основе ответа на вопрос о том, что становится причиной ухудшения показателей деятельности или деградации вузов на системном и институциональном уровне, может быть выстроена деятельность по выявлению университетов «группы риска» и по соответствующей профилактике. Конечно, в дополнительной проверке на более широком эмпирическом материале нуждаются и наши выводы относительно связи внешних и внутренних факторов деградации.

Говоря о практических выводах проведенного анализа, мы можем утверждать, что мониторинги эффективности деятельности должны существенно в большей мере обращать внимание на динамику показателей, в них крайне необходимы более тонкие показатели результативности.

Анализ динамики развития вузов позволяет делать выводы о факторах, оказывающих влияние на результативность работы вузов. В дальнейшем это даст возможность заблаговременно выявлять факторы и угрозы, которые могут стать причиной деградации конкретных университетов.

---

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2007.

2. Андреева Н. В., Балаева О. Н., Бусыгин В. П и др. Стратегии развития российских вузов: ответы на новые вызовы. М.: МАКС Пресс, 2008.

3. *Бабинцев В. П.* Бюрократизация регионального вуза // Высшее образование в России. 2014. № 2. С. 30–37.
4. Белая книга российского образования. Ч. 1. М.: МЭСИ, 2000. (Серия «Проект Тасис “Управление образованием”»).
5. *Заславская Т. И.* Современное российское общество: проблемы и перспективы // Общественные науки и современность. 2004. № 6. С. 5–18.
6. Информационные материалы Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gks.ru/>.
7. *Княгинин В., Трунова Н.* Массовое образование: социальный запрос или потребность экономики // Платное образование. 2006. № 5. С. 18–21.
8. *Кузьминов Я. И.* Ресурсы образования (по результатам мониторинга экономики образования): [доклад] [Электронный ресурс]. URL: [http://www.hse.ru/data/2009/11/11/1226989334/Prezent\\_Kouzminov\\_20-10-2009\\_f.pdf](http://www.hse.ru/data/2009/11/11/1226989334/Prezent_Kouzminov_20-10-2009_f.pdf).
9. *Кузьминов Я. И., Семенов Д. С., Фрумин И. Д.* Структура вузовской сети: от советского к российскому «мастер-плану» // Вопросы образования. 2013. № 4. С. 8–64.
10. *Лешуков О. В., Лисюткин М. А.* Тенденции развития системы высшего образования в Москве // Высшее образование сегодня. 2013. № 10. С. 6–17.
11. Мониторинг эффективности высших учебных заведений в России [Электронный ресурс]. URL: <http://miccedu.ru/monitoring/>.
12. Стратегии адаптации высших учебных заведений: Экономический и социологический аспекты / под ред. Т. Л. Клячко. М.: ГУ ВШЭ, 2002. (Серия «Библиотека развития образования»).
13. Стратегии макрорегионов России: методологические подходы, приоритеты и пути реализации / под ред. акад. А. Г. Гранберга. М.: Наука, 2004.
14. Учреждения профессионального образования на рынке образовательных услуг: Стратегии руководителей: информационный бюллетень. М., НИУ ВШЭ, 2013.
15. *Bevan G.* Approaches and impacts of different systems of assessing hospital performance // Journal of Comparative Policy Analysis. 2010. Vol. 12 (1–2). P. 33–56.
16. *Cantwell B., Pinheiro R., Kwiek M.* Governance of High Participation Systems // Dynamics of High Participation Systems / S. Marginson, A. Smolentseva (eds.). Publisher, 2014.
17. *Carnoy M., Loyalka P., Dobryakova M. et al.* University Expansion in a Changing Global Economy: Triumph of the BRICS? Stanford, CA: Stanford University, 2013.
18. *Dobryakova M., Froumin I.* Higher Engineering Education in Russia: Incentives for Real Change // International Journal for Engineering Education. 2010. Vol. 26. № 5. P. 1032–1041.
19. *Downey D. B., von Hippel P. T., Hughes M.* Are «Failing» Schools Really Failing? Using Seasonal Comparison to Evaluate School Effectiveness // Sociology of Education. 2008. Vol. 81. № 3. Jul.
20. *Goedegebuure L.* Mergers and More: The Changing Tertiary Education Landscape in the 21<sup>st</sup> Century. Oslo: University of Oslo, 2012. (HEIK Working Paper Series).
21. Learning from Closed Institutions: Indicators of Risk for Small Private Colleges and Universities: Higher education Leadership and Policy Studies / D. E. Lyken-Segosebe, J. C. Shepherd. Nashville: TICUA, 2013.
22. Reliability-Centered Maintenance. Bellwood Systems [Электронный ресурс]. URL: <http://www.eamsystems.ru/index.php>.
23. *Saxena R. P.* Governance of Indian Universities: From decay to dynamism? // Higher education. 1990. Vol. 20. № 1. P. 91–111.
24. *Teixeira P.* Markets in higher education: rhetoric or reality? Springer, 2004.

