



Конкурентоспособность университета как гибридной структуры регионального образовательного пространства



И. В. Захарова

*ФГБОУ ВО «Ульяновский государственный педагогический университет имени И. Н. Ульянова» (г. Ульяновск, Россия),
inna73reg@yandex.ru*

Введение. Управление конкурентоспособностью организаций высшей школы рассматривается как средство совершенствования качества образования и развития инновационной составляющей отечественной экономики. Цель статьи – на основе материалов проведенного исследования выявить факторы, обуславливающие конкурентные позиции регионального университета, и возможности повышения его конкурентоспособности.

Материалы и методы. В работе использованы методы логического, системного и экономико-статистического анализа, метод социологического опроса, метод экспертных оценок, метод структурного анализа и проектирования. Методология исследования включает сравнение с использованием имеющихся данных и графическую визуализацию данных, которая отображает наиболее распространенные тенденции и показывает закономерности конкурентоспособности региональных вузов.

Результаты исследования. Региональный вуз рассматривается как гибридная структура, включающая горизонтальные и вертикальные связи самостоятельных элементов и взаимозависимых элементов. Анализируются явления взаимодействия, партнерства и преемственности деятельности организации региональной системы образования. Обосновывается эффективность партнерства университетов и школ в рамках сформированных вузами гибридных образовательных систем. На основе эмпирического исследования разработаны две функциональные модели регионального университета, включающие его существенные взаимосвязи в региональном образовательном пространстве.

Обсуждение и заключение. Исследование подтверждает гипотезу о значимости интеграции университета в региональное образовательное пространство. Развитие вуза как гибридной образовательной структуры, партнерство с другими образовательными организациями усиливают его конкурентные позиции. Предложенные автором функциональные модели регионального вуза как гибридной структуры и методика оценки его конкурентоспособности могут быть полезны для руководителей образовательных организаций и органов власти регионов.

Ключевые слова: региональное образовательное пространство, конкурентоспособность университета, гибридная структура, партнерство школы и вуза, университетский комплекс, образовательный кластер

© Захарова И. В., 2020



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 License.



Финансирование. Исследование выполнено при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований и Правительства Ульяновской области, проект № 18-410-730003 «Анализ конъюнктуры рынка высшего образования Ульяновской области».

Competitiveness of the University as a Hybrid Structure in the Regional Educational Space

I. V. Zakharova

*Ulyanovsk State Pedagogical University (Ulyanovsk, Russia),
inna73reg@yandex.ru*

Introduction. Managing the competitiveness of higher education organizations has been considered as a means of improving the quality of education and a tool for developing the innovative component of the domestic economy. The purpose of this paper, based on the materials of the conducted study, is to identify the factors determining the competitive position of the regional university and the opportunities to increase its competitiveness.

Materials and Methods. The study employed the methods of logical, systemic, economic and statistical analysis, as well as the methods of sociological survey, expert assessments, structural analysis and design. The research methodology included comparison using the available data as well as graphical data visualization displaying the most common trends and showing the patterns of competitiveness of regional universities.

Results. The regional university has been considered as a hybrid structure including horizontal and vertical connections of independent elements and interdependent ones. The phenomena of interaction, partnership and continuity of the organization of the regional education system have been analyzed. The effectiveness of the partnership between universities and secondary schools within the framework of hybrid educational systems formed by universities has been substantiated. Based on the empirical study, two functional models of the regional university have been developed which include its significant relationships in the regional educational space.

Discussion and Conclusion. The study has confirmed the hypothesis of the importance of integrating the university into the regional educational space. The development of the university as a hybrid educational structure, its partnership with other educational organizations strengthens its competitive position. The functional models of the regional university as a hybrid structure and the methods for assessing its competitiveness, proposed by the author, may be useful for heads of educational organizations and regional authorities.

Keywords: regional educational space, competitiveness of the university, hybrid structure, partnership between the secondary school and the university, university complex, educational cluster

Funding. The study was carried out with the financial support from the Russian Foundation for Basic Research and the Government of the Ulyanovsk Region, project No. 18-410-730003 “Analysis of the Higher Education Market in the Ulyanovsk Region.”

Введение. Отечественное высшее образование отличают две тенденции: встроенность вузов в региональную экономику и формирование гибридных образовательных структур. До 1917 г. Россия была поделена



на учебные округа, которые курировались ведущими университетами. Так, с самого начала формирования региональных образовательных систем их каркасом выступали вузы. В ходе социально-экономических изменений, происходивших в нашей стране с 1990-х гг., организации различных уровней системы образования формировали гибридные структуры с большей или меньшей степенью интеграции элементов. Понимание закономерностей работы вуза как гибридной структуры важно и для управления вузом, и для руководства системой образования региона.

Одной из значимых задач отечественного образования является повышение конкурентоспособности образовательных организаций на международном и внутреннем рынках. Усиление конкурентных позиций вуза на региональном рынке позволяет отбирать лучших абитуриентов, сохранять и развивать его научный потенциал. Конкурентоспособность вуза в рамках национального рынка образования обеспечивает миграционный приток молодежи в регион, повышение инвестиционной привлекательности территории. Выход регионального вуза на международные рынки и экспорт его образовательных продуктов возможен только при соответствии мировым стандартам, что означает достижение целевых показателей конкурентоспособности. Управление конкурентоспособностью вуза не сводится к обеспечению набора абитуриентов, а позволяет расширять научно-производственные связи и привлекать финансовые ресурсы. Усиление конкурентоспособности организаций высшей школы и связанный с ним рост качества образования способствуют инновационному развитию экономики и, в конечном счете, глобальной конкурентоспособности страны в мире.

В этой связи актуальна цель статьи – на основе материалов проведенного исследования проанализировать факторы, обуславливающие конкурентные позиции университетов на региональном и национальном рынках образования, пути повышения конкурентоспособности региональных вузов, возможности экспорта их образовательных продуктов.

В ходе изучения рынка высшего образования Ульяновской области в 2018–2019 гг. определены факторы потребительского спроса на образовательные продукты университетов региона, проанализированы перспективы и риски развития вузов в контексте регионального образовательного пространства. Исследование позволило выявить ряд закономерностей конкурентоспособности региональных университетов. Подтверждено, что конкурентные позиции вуза зависят как от его внутренних процессов, так и от его взаимодействия с другими организациями, в первую очередь, с организациями регионального образовательного пространства (РОП). Это пространство составляют взаимосвязанные рынки образовательных услуг, объекты образовательной инфраструктуры и органы управления территориальной системы образования, взаимодействие которых необходимо для удовлетворения образовательных, культурных, социальных



потребностей населения региона. На основе полученных эмпирических данных построены две функциональные модели университета как гибридной структуры, интегрированной со всеми уровнями РОП, и сформулированы рекомендации по совершенствованию конкурентных позиций регионального вуза на национальном и международном рынках.

Обзор литературы. Взаимодействие вузов с другими организациями РОП, традиционное для нашей страны, получило импульс с принятием Постановления Правительства Российской Федерации от 17.09.2001 № 676 «Об университетских комплексах». В тот период стратегические принципы развития таких комплексов разрабатывались А. В. Ворониным, М. В. Груздевым, В. П. Ковалевским, Н. П. Макаркиным. Присоединение России к Болонской декларации в 2003 г. и последующее вхождение в Европейское пространство высшего образования показало эффективность взаимопроникновения образовательных систем и создания гибридных структур образовательных организаций.

Базовым процессом, который предопределяет деятельность вузов в ближайшие десятилетия, исследователи называют конкурентную борьбу за ресурсы, абитуриентов, за достойное место в системе современных социальных институтов [1, с. 61]. Значимыми факторами в этой борьбе выступают образовательное пространство вуза и преемственность деятельности организаций РОП. Специалисты считают, что основным источником перемен в образовании становится не сама система образования, а изменения в среде, в которой она развивается [2, с. 14]. Такие изменения, в частности, последовали с принятием Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации (2008 г.), которая предусматривала развитие региональных кластеров. Значимыми элементами кластеров стали университеты. Это отвечает принципам Европейского кластерного меморандума [3], определившего методологические подходы к формированию и исследованию региональных кластеров, а также мировым тенденциям развития высшего образования [4].

Т. И. Шамова определяет кластерный подход в образовании как взаимное саморазвитие подразделений в процессе работы над проблемой, осуществляемое снизу на основе устойчивого партнерства, усиливающего конкретные преимущества как отдельных участников, так и кластера в целом [5, с. 103], что подтверждается опытом организаций высшего образования.

Понятие «кластер» введено родоначальником географической школы в экономике И. Г. фон Тюненом, который в 1826 г. опубликовал первое исследование закономерностей размещения производств. Основатель маржиналистской экономической школы А. Маршалл в 1870-е гг. рассчитывал дополнительные выгоды от концентрации предприятий. В 70-е гг. XX в. А. П. Горкин, Л. В. Смирнягин, К. Фредрикссон,



Л. Линдмарк рассматривали скопление предприятий в пространстве как кластер, рассчитывая выгоды от географической близости производств при разделении производственных функций. В труде М. Ю. Портера «Конкурентное преимущество стран» (1990 г.) при сравнении конкурентоспособности национальных экономик используется термин «промышленно-инновационный кластер». Понятие «региональный кластер» введено последователями М. Портера М. Энрайтом и Б. Робертсом для обозначения промышленных комплексов, долгосрочных альянсов предприятий или географических агломераций фирм, работающих в одной или нескольких родственных отраслях экономики [6]. Позже Х. Кетелс в качестве элементов кластера стал рассматривать широкий круг организаций, правительственных и регулирующих органов, а также университетов, обосновав их значительное влияние на конкурентоспособность кластерных структур и процессов [7].

На основании изложенного можно утверждать, что использование термина «кластер» применительно к системе образования имеет содержательную специфику. Экономисты рассматривают кластеризацию предприятий как средство сокращения транзакционных издержек, в контексте управления конкурентоспособностью. При этом организации кластера объединены только производственными процессами, на временной основе, и остаются независимыми хозяйственными субъектами, между которыми одновременно существуют и сотрудничество, и конкуренция.

Многие вузы являются сегодня структурными элементами территориальных производственных кластеров. Это не исключает и формирование кластерных структур, включающих только образовательные организации. При формировании образовательных кластеров партнерство имеет долгосрочный характер, обусловленный спецификой образовательных услуг. Часто интеграция организаций (как правило, на базе ведущих региональных вузов) имеет следствием их объединение. Такие университетские кластеры рассматривают Н. М. Большаков, В. В. Жиделева [8], Д. А. Ендовицкий, О. Н. Мосолов [9], О. В. Витченко, Е. А. Козырева [10].

Наряду с кластерными структурами для современных вузов характерны и другие формы интегрированных образований: альянс, ассоциация, консорциум, корпорация, холдинг, корпоративный университет, образовательный комплекс, университетский комплекс. В исследовании Е. А. Максимовой сделан развернутый сравнительный анализ данных структур и прогнозируется укрупнение образовательных комплексов, включение в их состав организаций и предприятий различных профилей и форм собственности¹.

¹ Максимова Е. А. Инновационная организация системы профессионального образования: образовательные объединения. Саратов: Саратов. социал.-эконом. ин-т (филиал) РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2018. С. 79.



Объединение организаций превращает их в гибридные структуры, и в результате интеграции возникают системы с новыми свойствами. В кластерных системах организации сохраняют свою юридическую самостоятельность и работают на основе договоров о сотрудничестве. При иных формах объединений взаимодействие осуществляется на постоянной основе, возможно слияние организаций с делегированием части властных полномочий головной структуре.

Подразделения гибридных образовательных структур координируют учебные планы, научные проекты, воспитательную работу. Такое партнерство характерно для многих стран: от России и Европы [4] до Новой Зеландии [11] и Бразилии [12]. Партнерство не исключает противоречий между интегрированными организациями. Кроме экономических или административных конфликтов, возможны проблемы сопряжения организационных культур педагогических коллективов объединяющихся организаций, что показало исследование В. А. Ясвина и Е. М. Моргачевой [13].

Эффективность гибридных образовательных структур, возникших на базе вузов, доказана как зарубежным опытом [14], так и отечественными специалистами [15; 16]. Партнерские отношения между академическими коллективами и школами способствуют эффективности образовательных процессов и росту квалификации педагогов [17–19]. Значимым эффектом интеграции образовательных организаций является то, что такие структуры способствуют выстраиванию образовательной траектории учащихся, что обосновано научным коллективом М. П. Пальянова [20].

Специалистами изучается роль вузов в развитии региональных образовательных систем [21], их влияние на социальную жизнь региона, на прирост потенциала человеческих ресурсов территории и ее конкурентоспособность² [22; 23]. Однако мало изучено, как РОП и региональные связи университета влияют на его конкурентные позиции. Стабильные внешние связи любой организации являются социальным капиталом, который отражается на известности ее бренда и повышает конкурентоспособность. Так и вуз, выстраивая партнерские отношения с РОП и предприятиями региона, усиливает свои сильные конкурентные позиции. Это подтверждено и исследованием конъюнктуры рынка высшего образования Ульяновской области в 2018–2019 гг.

Материалы и методы. Методологической базой исследования выступают системно-интеграционная теория Г. Б. Клейнера³, принципы развития территориальной системы образования с ведущей ролью вузов, обоснованные Г. П. Новиковой [24], И. П. Пальяновым, В. М. Сав-

² Александров А. Ю. Проектирование регионального образовательного пространства: организационно-экономический аспект. М.: Креативная экономика, 2018. 218 с.

³ Системные механизмы координации в инновационной экономике / Г. Б. Клейнер [и др.]. М.: Кнорус, 2019. 232 с.



виновым, кластерный подход к развитию образовательных систем Т. И. Шамовой [5].

В исследовании использованы методы логического, системного и экономико-статистического анализа. Методология работы включала социологический опрос учащихся 11 классов в 16 школах г. Ульяновска и в 16 школах районных центров области, а также опрос родителей и экспертный опрос. Сделан сравнительный анализ статистических показателей деятельности вузов региона.

Социологический опрос и опрос экспертов имели целью составление потребительского рейтинга вузов Ульяновской области. Сравнение статистических показателей деятельности образовательных организаций позволило оценить их конкурентные позиции как хозяйственных субъектов рынка высшего образования.

Опрос старшеклассников проводился в два этапа: с сентября по ноябрь 2018 г. (n = 1 010, 467 юношей, 543 девушки) и с сентября по октябрь 2019 г. (n = 1 065, 536 юношей, 529 девушек). Выборка составляла 19,4 и 20,5 % генеральной совокупности соответственно, была дифференцирована по географическому принципу – включала районные школы с различной удаленностью от областного центра и школы г. Ульяновска из каждого его района. Доля респондентов из лицеев и гимназий – 35,2 % в 2018 г. и 39,4 % в 2019 г.

Исследование проходило на основе авторской методики и включало вопросы открытого и закрытого типа относительно профессиональных планов школьников, планов их учебной миграции из Ульяновской области, а также количественные оценки вузов региона. На первом этапе исследования проведен анкетный опрос родителей старшеклассников в семи средних школах г. Ульяновска (n = 91), который позволил точнее выявить факторы выбора образовательной траектории учащимися. В 2019 г. повторный опрос в тех же образовательных организациях проводился только со школьниками, его результаты подтвердили тенденции, выявленные в 2018 г.

Для анализа деятельности и конкурентных позиций региональных вузов проведен опрос экспертов (n = 27), в котором участвовали представители администраций школ, ставших площадками социологического исследования. Эксперты оценили пять университетов и три филиала вузов Ульяновской области на основе униполярной шкалы Р. Лайкерта (max = 5) по критериям:

- 1) социальная активность вуза в регионе;
- 2) востребованность выпускников вуза в регионе;
- 3) взаимодействие вуза со школами региона;
- 4) качество обучения в вузе;
- 5) соответствие качества обучения и стоимости обучения.



Конкурентные позиции вузов рассчитаны по формуле с учетом дисперсии оценок:

$$IK = \frac{1}{m \times n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij},$$

где IK – индекс конкурентоспособности, n – количество экспертов, m – количество критериев анализа, b_{ij} – балльная оценка j -го эксперта i -го критерия.

Сопоставление полученных эмпирических данных 2018–2019 гг. и вторичного анализа статистических показателей деятельности высшей школы позволило выявить ряд закономерностей управления конкурентоспособностью региональных вузов.

Результаты исследования. В Ульяновской области работают 5 университетов и 6 филиалов вузов, в них обучаются 36,4 тыс. студентов и магистрантов (табл. 1), в том числе 53,6 % – по очной форме, 76,3 % – на бюджетных местах. Среднее профессиональное образование получают 23,8 тыс. студентов, из них 86,9 % – очно, 70,7 % – за счет бюджета. 13 организаций среднего профессионального образования работают в г. Ульяновске, 17 – в малых городах, 7 – в городских поселениях, 2 – в сельских поселениях. В регионе 413 общеобразовательных школ, в 2019 г. их окончили 5,2 тыс. учащихся.

Т а б л и ц а 1. **Контингент системы образования Ульяновской области, 2015–2019 гг., тыс. чел.**

T a b l e 1. **Number of students in the Ulyanovsk Region education system, 2015–2019, thousand people**

Показатель / Indicator	2015	2016	2017	2018	2019
Количество детей в дошкольном образовательном учреждении / Number of children enrolled in preschool education	52,4	55,0	56,7	58,5	60,1
Количество школьников / Number of school students	111,4	112,7	112,1	114,8	119,6
Количество студентов организаций среднего профессионального образования / Number of students enrolled in secondary vocational education	17,6	19,0	23,3	23,2	23,8
Количество студентов вузов / Number of students enrolled in higher education	42,5	39,3	36,8	36,9	36,4

Оценку конкурентоспособности организаций традиционно начинают с расчета их рыночной доли (табл. 2), она свидетельствует о масштабах деятельности и рыночной силе конкурентов [25, с. 25].

Т а б л и ц а 2. Конкурентные позиции вузов Ульяновской области
 T a b l e 2. Competitive positions of institutions of higher education in the Ulyanovsk Region

Вуз / Institution of higher education	Доля рынка ⁴ , % / Market share, %	Место в рейтинге вузов России данного профиля ⁵ / Place in the ranking of Russian institutions of higher education of the given specialization	Средняя оценка экспертов / Average expert score, points	Доля школьников, планирующих поступать в данный вуз, % / Share of schoolchildren planning to enter this institution of higher education	
				2018	2019
1	2	3	4	5	6
Ульяновский государственный университет (УлГУ) / Ulyanovsk State University (USU)	28,08	46 из 174 / 46 of 174	4,16	41,00	42,09
Ульяновский государственный педагогический университет (УлГПУ) / Ulyanovsk State Pedagogical University	21,68	10 из 32 / 10 of 32	4,64	25,30	24,79
Ульяновский государственный технический университет (УлГТУ) / Ulyanovsk State Technical University (UISTU)	19,49	39 из 120 / 30 of 120	4,53	41,34	43,29

⁴ Расчет проводился автором на основе данных мониторинга Министерства науки и высшего образования Российской Федерации за 2019. URL: <http://indicators.miscedu.ru/monitoring/?m=uro> (дата обращения: 12.04.2020).

⁵ Мониторинг Федерального образовательного портала «Образование в России» [Электронный ресурс]. URL: <https://russtiaedu.ru/rating> (дата обращения: 12.04.2020).





Окончание табл. 2 / End of table 2

1	2	3	4	5	6
Ульяновский государственный аграрный университет (УлГАУ) / Ulyanovsk State Agrarian University (USAU)	11,68	13 из 45 / 13 of 45	3,87	4,10	3,96
Ульяновский институт гражданской авиации (УИГА) / Ulyanovsk Civil Aviation Institute	9,38	71 из 120 / 71 of 120	3,95	26,88	22,84
Филиал РАНХиГС в г. Ульяновске / Ulyanovsk Branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration	2,71	–	3,54	8,52	7,71
Филиал УлГАУ в г. Димитровграде / Dimitrovgrad Branch of Ulyanovsk State Agrarian University	1,26	–	4,00	3,88	4,76
Филиал УлГУ в г. Инза / Inza Branch of Ulyanovsk State University	0,46	–	3,59	2,42	1,28
Другие вузы и филиалы / Other institutions of higher education and branches	5,25	–	–	–	–



Существуют два подхода к анализу конкурентных позиций вуза. Первый основан на межстрановых или межрегиональных сравнениях показателей деятельности университетов, которые проводятся по критериям, признаваемым международным экспертным сообществом. Полученные в результате рейтинговые оценки позволяют судить о конкурентоспособности вуза в мировом или национальном масштабе. Второй подход предполагает оценку деятельности вуза потребителями – потенциальными работодателями его выпускников либо физическими лицами. Социологический опрос или метод экспертных оценок являются достаточно распространенными инструментами такого анализа, данные методы применены нами в исследовании вузов Ульяновской области 2018–2019 гг.

В рамках конкретного региона вузы различного профиля, строго говоря, не являются конкурентами, поскольку производят различные образовательные продукты, востребованные разными группами потребителей. В этой связи корректно анализировать конкурентоспособность образовательных программ одного профиля. Однако большая доля абитуриентов не имеют ориентированности на конкретную профессию и подают документы в несколько вузов разных профилей. Изучение потребительских предпочтений было одной из задач исследования рынка высшего образования Ульяновской области.

Анализ мнений старшеклассников показал статистически значимую корреляцию между их выбором вуза и рыночной долей образовательной организации. При этом в 2019 г., по сравнению с 2018 г., сократилась доля неопределенных оценок вузов и возросла доля негативных оценок (табл. 3).

Т а б л и ц а 3. Результаты опроса школьников в 2018 и 2019 гг., %

Table 3. Results of the survey of schoolchildren in 2018 and 2019, %

Вуз / Institution of higher education	Готовы подать документы в данный вуз / Ready to apply to this institution of higher education		Не планируют поступление в данный вуз / Do not plan to enter this institution of higher education		Неопределенное отношение к вузу / Ambiguous attitude towards this institution of higher education	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7
УлГУ / USU	42,09	41,0	36,81	33,15	21,10	26,80
УлГПУ / Ulyanovsk State Pedagogical University	24,79	25,3	46,90	33,40	28,31	41,73
УлГТУ / UISTU	43,29	41,34	41,39	27,0	15,32	31,67



Окончание табл. 3 / End of table 3

1	2	3	4	5	6	7
УлГАУ / USAU	3,96	4,10	71,90	35,10	24,13	60,80
УИ ГА / Ulyanovsk Civil Aviation Institute	22,84	26,88	54,32	38,32	22,84	34,80
Филиал РАНХиГС / Ulyanovsk Branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration	7,71	8,52	67,16	39,32	25,12	52,16
Филиал УлГАУ / Dimitrovgrad Branch of Ulyanovsk State Agrarian University	4,71	8,52	74,0	39,27	21,24	56,85
Филиал УлГУ / Inza Branch of Ulyanovsk State University	1,48	2,42	74,30	38,90	24,42	58,96

Согласно оценкам экспертов, высшие баллы получил УлГПУ, на третьей позиции – УлГУ (табл. 4), это противоречит выбору старшеклассников. Причина расхождения в том, что эксперты рассматривали конкурентоспособность вузов по востребованности выпускников вуза региональной экономикой, по его социальной активности и активности контактов вуза со школами.

УлГАУ и УИ ГА имеют достаточно высокие конкурентные позиции в России среди вузов их отраслевого профиля. Однако отсутствие у данных вузов устойчивого взаимодействия с организациями РОП не позволило им стать гибридными структурами. Это понижает их позиции на региональном рынке образования, ограничивает возможности расширения занимаемых сегментов.

УлГУ, УлГПУ и УлГТУ являются гибридными структурами РОП. Помимо базовых кафедр, которые данные вузы имеют на предприятиях региона, они выстроили сеть аффилированных школ и организаций среднего профессионального образования:

– УлГТУ создал сеть открытого образования, в которой в разные годы работали до 30 школ, открыл на своей базе Городской лицей и колледж;

– УлГУ сотрудничает с 7 школами в системе открытого образования и присоединил три организации среднего профессионального образования;

– УлГТУ создал Распределенный лицей, объединивший на условиях партнерства 23 школы из г. Ульяновска и Ульяновской области; базами практики для студентов вуза выступают все образовательные организации региона.



Т а б л и ц а 4. Оценка вузов экспертами, баллы
 T a b l e 4. Expert assessment of institutions of higher education, points

Вуз / Institution of higher education	Социальная активность вуза в регионе / Social activity of the institution of higher education in the region	Востребованность выпускников вуза в регионе / Demand for graduates of the institution of higher education in the region	Контакт вуза со школами региона / Connections of the institution of higher education with regional secondary schools	Качество обучения в вузе / Quality of training in the institution of higher education	Соответствие качества обучения / Correspondence of the quality of training to the tuition fee	Σ
УлГУ / USU	4,41	4,23	4,27	4,22	3,67	20,80
УлГПУ / Ulyanovsk State Pedagogical University	4,67	4,70	4,70	4,67	4,48	23,22
УлГТУ / UISTU	4,63	4,77	4,33	4,69	4,25	22,67
УлГАУ / USAU	3,67	4,09	3,45	4,00	4,13	19,34
УИГА / Ulyanovsk Civil Aviation Institute	3,95	4,00	3,50	4,45	3,85	19,75
Филиал РАНХиГС / Ulyanovsk Branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration	3,36	3,73	2,78	4,11	3,71	17,69
Филиал УлГАУ / Dimitrovgrad Branch of Ulyanovsk State Agrarian University	3,91	4,10	3,55	4,44	4,00	20,00
Филиал УлГУ / Inza Branch of Ulyanovsk State University	3,20	4,00	3,75	3,25	3,75	17,95
Медиана (μ) / Median (μ)	3,930	4,095	3,650	4,330	3,925	19,875



Таким образом, региональный вуз, имеющий сильные конкурентные позиции на потребительском рынке, представляет собой гибридную структуру, включающую горизонтальные и вертикальные связи самостоятельных элементов и взаимозависимых элементов. Между ним и аффилированными образовательными организациями формируются отношения партнерства, устанавливается преемственность образовательных программ и технологий.

Обсуждение и заключение. Вузы являются стержневыми элементами образовательного пространства территорий. Деятельность образовательной организации не сводится к внутренним процессам, а представляет собой сложный комплекс взаимодействий с внешними акторами РОП. В результате системного партнерства вуза со школами и организациями среднего профессионального образования формируются гибридные образовательные структуры. Исследование в Ульяновской области подтвердило гипотезу о том, что конкурентные позиции вуза зависят от степени развития его партнерских связей в регионе. Не менее важны и государственные решения, обуславливающие деятельность высшей школы (увеличение государственного задания и соответствующего количества бюджетных мест, господдержка исследований, научных коллективов, повышение квалификации работников вузов), а также согласованность и качество функционирования внутренних систем вуза.

Согласно теории социальных структур Р. К. Мертонa, понимание функций служит основанием оценки структуры социальной организации и ее эффективности⁶. Представляется продуктивным рассматривать региональный вуз как гибридную полисубъектную структуру, интегрированную со всеми уровнями РОП. Функции данной структуры направлены на непрерывное, преемственное личностное развитие личности в рамках РОП. Различные типы интегрированных структур, сформировавшихся в высшем образовании, можно отнести к одной из функциональных моделей:

а) модель «университет – кластер» предполагает относительную самостоятельность интегрированных образовательных и иных организаций, с которыми связаны основные функциональные процессы вуза (научно-исследовательские, образовательные, хозяйственно-экономические) (рис. 1);

б) модель «централизованный университетский комплекс» отличается соподчиненностью аффилированных структур (рис. 2), взаимодействие вуза со школами-партнерами и с организациями среднего профессионального образования направлено на построение преемственного содержания образования, преемственности в принципах и методах обучения.

⁶ Merton R. K. *Social Theory and Social Structure*. New York: Free Press, 1968. 719 p. URL: https://archive.org/details/robert_k_merton_social_theory_and_social_structure/mode/2up (дата обращения: 12.04.2020).

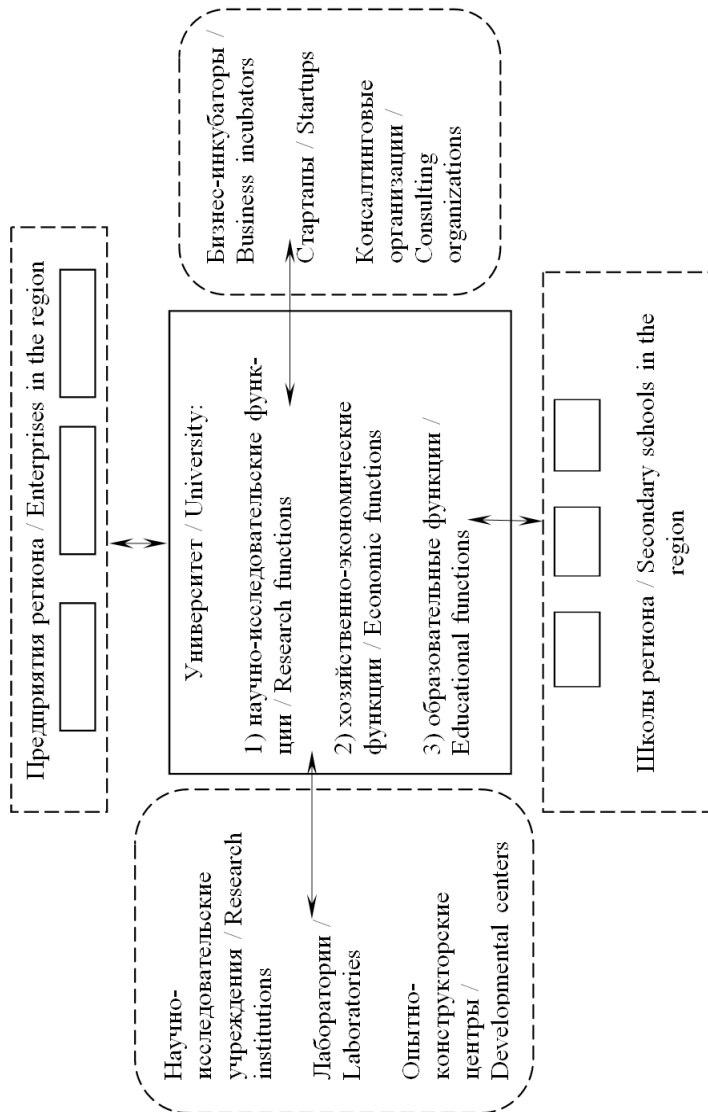
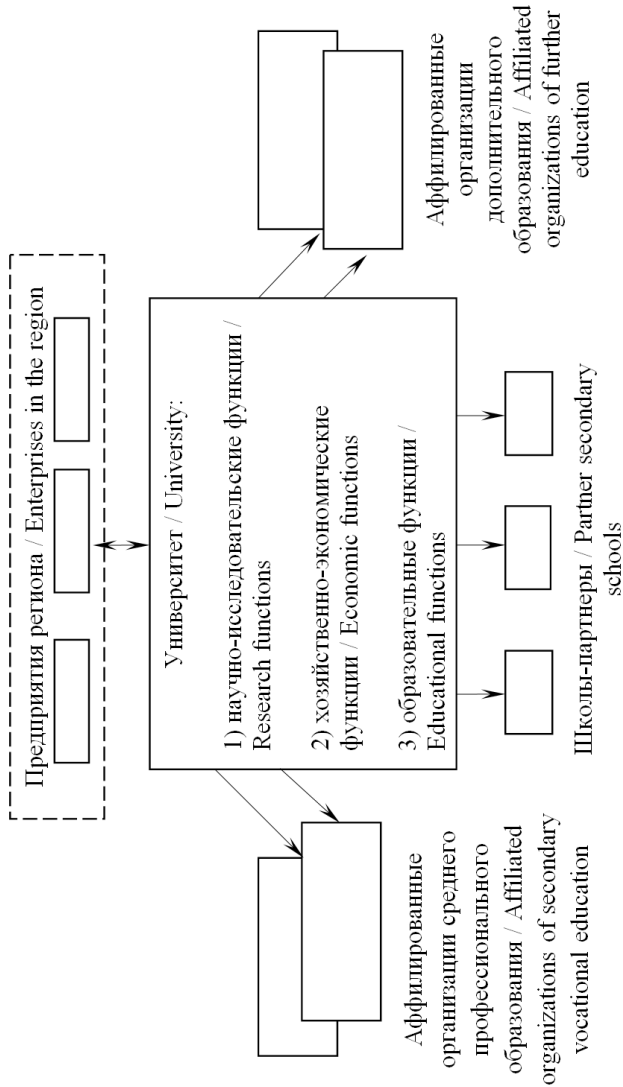


Рис. 1. Модель «университет – кластер»
Fig. 1. The University-Cluster model



Р и с. 3. Модель «Централизованный университетский комплекс»
F i g. 3. The Centralized University Complex model



Конкурентные позиции вуза в национальном и мировом рейтингах связаны с его научной активностью и международными связями. Для конкурентирования вуза на международных рынках необходимо, чтобы его исследовательские и образовательные продукты отвечали мировым стандартам, однако значима и работа по продвижению бренда вуза.

В заключении подчеркнем необходимость двуединого принципа оценки конкурентных позиций регионального вуза: и с точки зрения национальных и международных рейтингов, и с учетом потребительских предпочтений. В этой связи необходимо изучать субъективное восприятие вуза акторами рынка.

Поскольку региональные вузы – это гибридные структуры, встроенные в региональное образовательное пространство, положительными экстерналиями усиления их конкурентных позиций являются рост региональной экономики и инвестиционной привлекательности территории. Поэтому факторы конкурентоспособности вуза, проанализированные в данной статье, важно учитывать не только в текущем управлении образовательными организациями и при выработке стратегии их развития, но и при стратегическом планировании развития региона. Для решения данных задач изложенные результаты исследования имеют непосредственную практическую значимость.

Перспективными направлениями дальнейшей работы считаем изучение социальных эффектов и социальной эффективности деятельности регионального вуза; выявление форм и методов взаимодействия субъектов регионального образовательного пространства и университета как его гибридной структуры; анализ технологий и успешной практики продвижения брендов региональных вузов на национальном и международном рынках.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Barber, M. An Avalanche is Coming. Higher Education and the Revolution Ahead / M. Barber, K. Donnelly, S. Rizvi. – London : The Institute for Public Policy Research, 2013. – 78 p. – URL: [https://www.insidehighered.com/sites/default/server_files/files/FINAL%20Embargoed%20Avalanche%20Paper%20130306%20\(1\).pdf](https://www.insidehighered.com/sites/default/server_files/files/FINAL%20Embargoed%20Avalanche%20Paper%20130306%20(1).pdf) (дата обращения: 12.04.2020).

2. Савинов, В. Н. Модель оценки управления развитием территориальной системы образования в условиях гетерогенности среды / В. Н. Савинов // Управление образованием: теория и практика. – 2018. – № 1 (29). – С. 14–22. – URL: <https://old.kursobr.ru/ojs/ojs/index.php/Journal/article/view/2> (дата обращения: 12.04.2020).

3. European Cluster Memorandum. Promoting European Innovation through Clusters: An Agenda for Policy Action / prep. by The High Level Advisory Group on Clusters, chaired by Senator P. Laffitte. – 2006. – 11 p. – URL: <http://www.>



corallia.org/images/stories/documents/AboutCorallia/AboutCorallia-doc-005.pdf (дата обращения: 12.04.2020).

4. The European University Landscape: A Micro Characterization Based on Evidence from the Aquameth / С. Daraio, A. Bonaccorsi, A. Geuna [et al.]. – DOI 10.1016/j.respol.2010.10.009 // *Research Policy*. – 2011. – Vol. 40, issue 1. – Pp. 148–164. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733310002180?via%3Dihub> (дата обращения: 12.04.2020).

5. Шамова, Т. И. Кластерный подход к развитию образовательных систем / Т. И. Шамова // *Народное образование*. – 2019. – № 4. – С. 101–104. – URL: <http://narodnoe.org/journals/narodnoe-obrazovanie/2019-4/klasteraniiy-podhod-k-razvitiyu-obrazovatelnih-sistem> (дата обращения: 12.04.2020).

6. Enright, M. J. Industry Clusters in Australia: Recent Trends and Prospects / M. J. Enright, D. H. Roberts. – DOI 10.1080/09654310310001635706 // *European Planning Studies*. – 2004. – Vol. 12, issue 1. – Pp. 99–121. – URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09654310310001635706> (дата обращения: 12.04.2020).

7. Ketels, Ch. Michael Porter's Competitiveness Framework – Recent Learnings and New Research Priorities / Ch. Ketels. – DOI 10.1007/s10842-006-9474-7 // *Journal of Industry Competition and Trade*. – 2006. – Vol. 6, issue 2. – Pp. 115–136. – URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10842-006-9474-7> (дата обращения: 12.04.2020).

8. Большаков, Н. М. Интегральная оценка устойчивого развития конкурентоспособности образовательного кластера в концепции дуализма: теория, методология, практика / Н. М. Большаков, В. В. Жиделева // *Региональная экономика: теория и практика*. – 2014. – № 12 (8). – С. 54–62. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=21155563> (дата обращения: 12.04.2020).

9. Ендовицкий, Д. А. Кластерный подход к региональной системе высшего образования / Д. А. Ендовицкий, О. Н. Мосолов // *Вестник ВГУ. Серия: Проблемы высшего образования*. – 2016. – № 2. – С. 5–10. – URL: <http://www.vestnik.vsu.ru/pdf/educ/2016/02/2016-02-01.pdf> (дата обращения: 12.04.2020).

10. Витченко, О. В. Кластерная модель современного регионального университета в условиях диверсификации / О. В. Витченко, Е. А. Козырева. – Текст : электронный // *Современные проблемы науки и образования*. – 2017. – № 4. – URL: <http://www.science-education.ru/article/view?id=26689> (дата обращения: 12.04.2020).

11. Jesson R. Writing Interventions that Respond to Context: Common Features of Two Research Practice Partnership Approaches in New Zealand / R. Jesson, J. Parr. – DOI 10.1016/j.tate.2019.102902 // *Teaching and Teacher Education*. – 2019. – Vol. 86. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0742051X1830430X?via%3Dihub> (дата обращения: 12.04.2020).

12. Rodrigues, A. M. The Contradictory Nature of Teacher Education in the Partnership between University and School / A. M. Rodrigues, C. R. Mattos // *Problems of Education in the 21st Century*. – 2018. – Vol. 76, issue 1. – URL: <http://oaji.net/articles/2017/457-1519988243.pdf> (дата обращения: 12.04.2020).

13. Ясвин, В. А. Организационная культура педагогических коллективов в ситуации объединения образовательных организаций / В. А. Ясвин,



Е. М. Моргачева // Вестник РГГУ. Серия: Психология. Педагогика. Образование. – 2017. – № 4 (10). – С. 58–74. – URL: [https://www.rsuh.ru/upload/main/vestnik/ppo/Vestnik_ppo4_10_\(2017\).pdf#page=58](https://www.rsuh.ru/upload/main/vestnik/ppo/Vestnik_ppo4_10_(2017).pdf#page=58) (дата обращения: 12.04.2020).

14. Workplace Learning as a Hybrid Space / F. Trede, L. Markauskaite, C. McEwen, S. Macfarlane. – DOI 10.1007/978-981-13-7410-4_2 // Education for Practice in a Hybrid Space. – Singapore : Springer, 2019. – Pp. 19–31. – URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-981-13-7410-4_2 (дата обращения: 12.04.2020).

15. Ваганова, Н. О. Системные эффекты университетских комплексов / Н. О. Ваганова, В. Н. Лопаткин. – DOI 10.17853/1994-5639-2017-2-89-101 // Образование и наука. – 2017. – Т. 19, № 2. – С. 89–101. – URL: <https://www.edscience.ru/jour/article/view/764> (дата обращения: 12.04.2020).

16. Зиньковский, К. В. Реструктуризация системы высшего образования: оценка результатов объединений вузов / К. В. Зиньковский, П. В. Деркачев. – DOI 10.15826/umj.2016.106.067 // Университетское управление: практика и анализ. – 2016. – № 6. – С. 135–145. – URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/55> (дата обращения: 12.04.2020).

17. Green, C. A. School-University Partnerships in Australia: A Systematic Literature Review / C. A. Green, Sh. Tindall-Ford, M. J. Eady. – DOI 10.1080/1359866X.2019.1651822 // Asia-Pacific Journal of Teacher Education. – 2019. – URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/55> (дата обращения: 12.04.2020).

18. Successful University-School Partnerships: An Interpretive Framework to Inform Partnership Practice / M. Jones, L. Hobbs, J. Kenny [et al.]. – DOI 10.1016/j.tate.2016.08.006 // Teaching and Teacher Education. – 2016. – Vol. 60. – Pp. 108–120. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0742051X16301664?via%3Dihub> (дата обращения: 12.04.2020).

19. Maheady, L. Building and Sustaining in Rural Settings: One Approach for Improving Special Education Service Delivery / L. Maheady, K. Magiera, R. Simmons. – DOI 10.1177/875687051603500205 // Rural Special Education Quarterly. – 2016. – Vol. 35, issue 2. – Pp. 33–40. – URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/875687051603500205> (дата обращения: 12.04.2020).

20. Формирование профессионального самоопределения учащихся в условиях образовательно-технологического кластера / М. П. Пальянов, В. А. Николаев, О. А. Масюков [и др.]. – DOI 10.12737/article_5ae474943f65f2.99838238 // Профильная школа. – 2018. – Т. 6, № 2. – С. 38–48. – URL: <https://naukaru.ru/en/nauka/article/20852/view> (дата обращения: 12.04.2020).

21. Волошина, Л. В. Роль университета в развитии региональных образовательных систем / Л. В. Волошина, В. В. Обухов, К. Е. Осетрин // Научно-педагогическое обозрение. – 2016. – № 4 (14). – С. 92–96. – URL: https://npo.tspu.edu.ru/archive.html?year=2016&issue=4&article_id=6185 (дата обращения: 12.04.2020).

22. Ngo, L. M. A University-City Complex, a Model for Sustainable Development: A Case Study in Vietnam / L. M. Ngo, T. A. Trinh. – DOI 10.1016/j.pro-eng.2016.02.018 // Procedia Engineering. – 2016. – Vol. 142. – Pp. 92–99. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877705816003829?via%3Dihub> (дата обращения: 12.04.2020).



23. Клячко, Т. А. Вклад образования в социально-экономическое развитие регионов России / Т. А. Клячко, Е. А. Семионова. – DOI 10.17059/2018-3-8 // Экономика региона. – 2018. – Т. 14, вып. 3. – С. 791–805. – URL: <https://doi.org/10.17059/2018-3-8> (дата обращения: 12.04.2020).

24. Kharisova, L. A. Continuity as a System of Activity Directed at the Development of General-Education Complexes / L. A. Kharisova, G. P. Novikova, T. M. Shukaeva // *Espacios*. – 2017. – Vol. 38, no. 40. – URL: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n40/17384023.html> (дата обращения: 12.04.2020).

25. Захарова, И. В. Маркетинговые инструменты в современном вузе: тенденции исследований / И. В. Захарова // Высшее образование в России. – 2018. – Т. 27, № 6. – С. 20–30. – URL: <https://vovr.elpub.ru/jour/article/view/1288> (дата обращения: 12.04.2020).

Поступила 14.03.2020; принята к публикации 17.04.2020; опубликована онлайн 30.06.2020.

Об авторе:

Захарова Инна Владимировна, доцент кафедры педагогики и социальной работы ФГБОУ ВО «Ульяновский государственный педагогический университет имени И. Н. Ульянова» (432071, Россия, г. Ульяновск, пл. Ленина, д. 4/5), кандидат педагогических наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5194-9142>, Scopus Author ID: 57207347424, inna73reg@yandex.ru

Для цитирования:

Захарова, И. В. Конкурентоспособность университета как гибридной структуры регионального образовательного пространства / И. В. Захарова. – DOI 10.15507/2413-1407.111.028.202002.377-399 // Регионология. – 2020. – Т. 28, № 2. – С. 377–399.

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

REFERENCES

1. Barber M., Donnelly K., Rizvi S. *An Avalanche is Coming. Higher Education and the Revolution Ahead*. London: The Institute for Public Policy Research; 2013. Available at: [https://www.insidehighered.com/sites/default/server_files/files/FINAL%20Embargoed%20Avalanche%20Paper%20130306%20\(1\).pdf](https://www.insidehighered.com/sites/default/server_files/files/FINAL%20Embargoed%20Avalanche%20Paper%20130306%20(1).pdf) (accessed 12.04.2020). (In Eng.)

2. Savvinov V. M. The Evaluation Model of the Management of Territorial Education System Development in the Framework of Environment Heterogeneity. *Upravlenie obrazovaniem: teoriya i praktika* = Management of Education: Theory and Practice. 2018; (1):14-22. Available at: <https://old.kursobr.ru/ojs/ojs/index.php/Journal/article/view/2> (accessed 12.04.2020). (In Russ., abstract in Eng.)

3. European Cluster Memorandum. Promoting European Innovation through Clusters: An Agenda for Policy Action / prep. by The High Level Advisory Group



on Clusters, chaired by Senator P. Laffitte. 2006. Available at: <http://www.corallia.org/images/stories/documents/AboutCorallia/AboutCorallia-doc-005.pdf> (accessed 12.04.2020). (In Eng.)

4. Daraio C., Bonaccorsi A., Geuna A., Lepori B., Bach L., Bogetoft P., Eeckhaut P. V. The European University Landscape: A Micro Characterization Based on Evidence from the Aquameth Project. *Research Policy*. 2011; 40(1):148-164. (In Eng.) DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.10.009>

5. Shamova T.I. Cluster Approach Towards the Development of Educational Systems. *Narodnoe obrazovanie* = National Education. 2019; (4):101-104. Available at: <http://narodnoe.org/journals/narodnoe-obrazovanie/2019-4/klasterniiy-podhod-k-razvitiyu-obrazovatelnykh-sistem> (accessed 12.04.2020). (In Russ., abstract in Eng.)

6. Enright M. J., Roberts D.H. Industry Clusters in Australia: Recent Trends and Prospects. *European Planning Studies*. 2004; 12(1):99-121. (In Eng.) DOI: <https://doi.org/10.1080/09654310310001635706>

7. Ketels Ch. Michael Porter's Competitiveness Framework – Recent Learnings and New Research Priorities. *Journal of Industry Competition and Trade*. 2006; 6(2):115-136. (In Eng.) DOI: <https://doi.org/10.1007/s10842-006-9474-7>

8. Bolshakov N.M., Zhideleva V.V. Integral Assessment of the Sustainable Development of the Competitiveness of the Educational Cluster in the Concept of Dualism: Theory, Methodology, Practice. *Regionalnaya ekonomika: teoriya i praktika* = Regional Economics: Theory and Practice. 2014; (12):54-62. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21155563> (accessed 12.04.2020). (In Russ.)

9. Endovitsky D.A., Mosolov O.N. Cluster Approach to the Regional System of Higher Education. *Vestnik VGU. Seriya: Problemy vysshego obrazovaniya* = Proceedings of Voronezh State University. Series: Problems of Higher Education. 2016; (2):5-10. Available at: <http://www.vestnik.vsu.ru/pdf/educ/2016/02/2016-02-01.pdf> (accessed 12.04.2020). (In Russ., abstract in Eng.)

10. Vitchenko O.V., Kozyreva E.A. Cluster Model of the Modern Regional University Complex in Terms of Diversification. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya* = Modern Problems of Science and Education. 2017; (4). Available at: <http://www.science-education.ru/article/view?id=26689> (accessed 12.04.2020). (In Russ., abstract in Eng.)

11. Jesson R., Parr J. Writing Interventions that Respond to Context: Common Features of Two Research Practice Partnership Approaches in New Zealand. *Teaching and Teacher Education*. 2019; 86. (In Eng.) DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2019.102902>

12. Rodrigues A.M., Mattos C.R. The Contradictory Nature of Teacher Education in the Partnership between University and School. *Problems of Education in the 21st Century*. 2018; 76(1). Available at: <http://oaji.net/articles/2017/457-1519988243.pdf> (accessed 12.04.2020). (In Eng.)

13. Yasvin V.A., Morgacheva E.M. Organizational Culture of Pedagogical Collectives in the Situation of Association of Educational Organizations. *Vestnik RGGU. Seriya: Psikhologiya. Pedagogika. Obrazovanie* = RSUH/RGGU Bulletin. Series "Psychology. Pedagogics. Education". 2017; (4):58-74. Available at: <https://www.>



rsuh.ru/upload/main/vestnik/ppo/Vestnik_ppo4_10_(2017).pdf#page=58 (accessed 12.04.2020). (In Russ., abstract in Eng.)

14. Trede F., Markauskaite L., McEwen C., Macfarlane S. Workplace Learning as a Hybrid Space. *Education for Practice in a Hybrid Space*. Singapore: Springer; 2019. (In Eng.) DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-13-7410-4_2

15. Vaganova N.O., Lopatkin V.N. Systemic Effects of University Complexes. *Obrazovanie i nauka = The Education and Science Journal*. 2017; 19(2):89-101. (In Russ., abstract in Eng.) DOI: <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2017-2-89-101>

16. Zinkovsky K.V., Derkachev P.V. Higher Education System Restructuring: Evaluating Results of University Mergers. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. 2016; (6):135-145. (In Russ., abstract in Eng.) DOI: <https://doi.org/10.15826/umj.2016.106.067>

17. Green C.A., Tindall-Ford Sh., Eady M.J. School-University Partnerships in Australia: A Systematic Literature Review. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*. 2019. (In Eng.) DOI: <https://doi.org/10.1080/1359866X.2019.1651822>

18. Jones M., Hobbs L., Kenny J., Campbell C., Redman Ch. Successful University-School Partnerships: An Interpretive Framework to Inform Partnership Practice. *Teaching and Teacher Education*. 2016; 60:108-120. (In Eng.) DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.08.006>

19. Maheady L., Magiera K., Simmons R. Building and Sustaining in Rural Settings: One Approach for Improving Special Education Service Delivery. *Rural Special Education Quarterly*. 2016; 35(2):33-40. (In Eng.) DOI: <https://doi.org/10.1177/875687051603500205>

20. Palyanov M., Nikolaev V., Masyukov O., Yankin D., Kharina N. Upbringing of Value Bases of Moral Culture of the Person. *Profilnaya shkola = Profession-Oriented School*. 2018; 6(2):38-48. (In Russ., abstract in Eng.) DOI: https://doi.org/10.12737/article_5ae474943f65f2.99838238

21. Voloshina L.V., Obukhov V.V., Osetrin K.E. The Role of the University in the Development of Sustainable Educational Systems. *Nauchno-pedagogicheskoe obozrenie = Pedagogical Review*. 2016; (4):92-96. Available at: https://np0.tspu.edu.ru/en/archive.html?year=2016&issue=4&article_id=6185 (accessed 12.04.2020). (In Russ., abstract in Eng.)

22. Ngo L.M., Trinh T.A. A University-city Complex, a Model for Sustainable Development: A Case Study in Vietnam. *Procedia Engineering*. 2016; 142:92-99. (In Eng.) DOI: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2016.02.018>

23. Klyachko T.A., Semionova E.A. Contribution of Education to the Socio-Economic Development of the Subjects of the Russian Federation. *Ehkonomika regiona = Economy of Region*. 2018; 14(3):791-805. (In Russ., abstract in Eng.) DOI: <https://doi.org/10.17059/2018-3-8>

24. Kharisova L.A., Novikova G.P., Shukaeva T.M. Continuity as a System of Activity Directed at the Development of General-Education Complexes. *Espacios*. 2017; 38(40). Available at: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n40/17384023.html> (accessed 12.04.2020). (In Eng.)



25. Zakharova I.V. Marketing in Education: Trends in Practice and Research. *Vysshee obrazovanie v Rossii* = Higher Education in Russia. 2018; 27(6):20-30. Available at: <https://vovr.elpub.ru/jour/article/view/1288> (accessed 12.04.2020). (In Russ., abstract in Eng.)

Submitted 14.03.2020; accepted for publication 17.04.2020; published online 30.06.2020.

About the author:

Inna V. Zakharova, Associate Professor, Department of Pedagogy and Social Work, Ulyanovsk State Pedagogical University (4/5 Lenina Sq., Ulyanovsk 432071, Russia), Ph. D. (Pedagogy), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5194-9142>, Scopus Author ID: 57207347424, inna73reg@yandex.ru

For citation:

Zakharova I.V. Competitiveness of the University as a Hybrid Structure in the Regional Educational Space. *Regionology* = Russian Journal of Regional Studies. 2020; 28(2):377-399. DOI: <https://doi.org/10.15507/2413-1407.111.028.202002.377-399>

The author has read and approved the final version of the manuscript.