

# СТРАТЕГИИ И ИННОВАЦИИ

УДК 378.4

JEL I23. M31, O22, O35

DOI 10.26425/1816-4277-2020-9-32-40

## Краснов Евгений Владимирович

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация  
**ORCID:** 0000-0002-8767-5398  
**e-mail:** [ev\\_krasnov@guu.ru](mailto:ev_krasnov@guu.ru)

## Семенов Игорь Владиславович

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация  
**ORCID:** 0000-0002-2761-8594  
**e-mail:** [iv\\_semenov@guu.ru](mailto:iv_semenov@guu.ru)

## Сумарокова Екатерина Викторовна

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация  
**ORCID:** 0000-0001-8963-6774  
**e-mail:** [ev\\_sumarokova@guu.ru](mailto:ev_sumarokova@guu.ru)

## Krasnov Evgeny

Candidate of Economic Sciences, State University of Management, Moscow, Russia  
**ORCID:** 0000-0002-8767-5398  
**e-mail:** [ev\\_krasnov@guu.ru](mailto:ev_krasnov@guu.ru)

## Semenov Igor

Candidate of Economic Sciences, State University of Management, Moscow, Russia  
**ORCID:** 0000-0002-2761-8594  
**e-mail:** [iv\\_semenov@guu.ru](mailto:iv_semenov@guu.ru)

## Sumarokova Ekaterina

Candidate of Economic Sciences, State University of Management, Moscow, Russia  
**ORCID:** 0000-0001-8963-6774  
**e-mail:** [ev\\_sumarokova@guu.ru](mailto:ev_sumarokova@guu.ru)

## ИССЛЕДОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБУЧЕНИЯ И ИНФРАСТРУКТУРЫ УНИВЕРСИТЕТА

**Аннотация.** Исследован современный маркетинговый подход к совершенствованию учебного процесса и инфраструктуры университета с целью усиления его конкурентоспособности. Предложена модель маркетинговой образовательной среды вуза. Актуализирована необходимость диагностики «узких мест» в работе функциональных подразделений университета в переходный период к знаниевой парадигме экономического развития страны. Изложен опыт кафедры маркетинга ФГБОУ ВО «Государственный университет управления» в проведении ежегодных маркетинговых исследований для изучения возможностей повышения качества обучения и инфраструктуры университета с использованием метода студенческих консалтинговых команд. Описаны отличительные особенности данного метода и специфика его применения в весеннем семестре 2020 г. с акцентом на виртуальные команды в условиях пандемии COVID-19. Сформулированы дискуссионные вопросы и перспективы дальнейших научных изысканий в данной области.

**Ключевые слова:** виртуальная команда, дистанционное обучение, инфраструктура университета, конкурентоспособность вуза, маркетинговая среда вуза, маркетинговые исследования, образовательная траектория, образовательный продукт, пандемия COVID-19, проектный подход, 4С-навыки, студенческая консалтинговая команда, экономика знаний.

**Цитирование:** Краснов Е.В., Семенов И.В., Сумарокова Е.В. Исследование возможностей повышения качества обучения и инфраструктуры университета // Вестник университета. 2020. № 9. С. 32–40.

## RESEARCH OF OPPORTUNITIES TO IMPROVE THE QUALITY OF EDUCATIONAL PROCESS AND INFRASTRUCTURE OF THE UNIVERSITY

**Abstract.** Modern marketing approach to improving the educational process and infrastructure of the university in order to enhance its competitiveness has been studied. A model of the marketing educational environment of the university has been proposed. The need for diagnostics of “bottlenecks” in the work of the university’s functional units in the transition period to the knowledge paradigm of the country’s economic development has been actualized. The experience of the Department of Marketing of the State University of Management in conducting annual marketing research to study the possibilities of improving the quality of educational process and infrastructure of the University using the method of student team consulting has been outlined. The distinctive features of this method and the specifics of its application in the spring semester of 2020 with an emphasis on virtual teams in the context of the COVID-19 pandemic have been described. Debatable issues and prospects for further scientific research in this area have been formulated.

**Keywords:** 4C-skills, COVID-19, distance learning, educational product, educational trajectory, knowledge economy, marketing research, project approach, student team consulting, university competitiveness, university infrastructure, university marketing environment, virtual team.

**For citation:** Krasnov E.V., Semenov I.V., Sumarokova E.V. (2020) Research of opportunities to improve the quality of educational process and infrastructure of the university. *Vestnik universiteta*. 1. 9, pp. 32–40. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-9-32-40

© Краснов Е.В., Семенов И.В., Сумарокова Е.В., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



В условиях перехода мирового сообщества от индустриальной эпохи к знаниевой парадигме экономического развития высшее образование приобретает статус решающего фактора усиления конкурентоспособности страны. Глобальным направлением знаниевых изменений становится непрерывность образования. Реализация данного направления определяет повышенные требования к университету. На языке маркетинга это означает, что вузовская деятельность призвана обеспечить востребованность на рынке труда не только выпускникам, но и слушателям программ дополнительного профессионального образования. В докладе Global Education Future одной из самых актуальных проблем мирового рынка труда называется рост несоответствия компетенций работников запросам работодателей [9].

Концепцию современного образования в мировом масштабе выражает формула  $3R+4C$  [8]. Первое слагаемое – это три «школьных» навыка (читать, писать и вычислять) середины XX в. Второе слагаемое характеризуют четыре «навыка XXI века»: критичность мышления, эффективность коммуникаций, сотрудничество и командообразование, креативность и инновационный подход. Овладение студентами и слушателями этими навыками – задача университета. Иными словами, благодаря обучению  $4C$ -навыкам вуз выступает в роли «узловой станции» на пути следования пожизненной образовательной траектории движения от школы к работодателю.

Согласно Федеральному закону «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 г., с поправками от 2020 г., намечены следующие мероприятия: предоставление обучающимся персональных образовательных траекторий; создание инновационных образовательных площадок и платформ; введение практической подготовки, целевого обучения, электронного обучения и дистанционных образовательных технологий и др. [1]. Естественно полагать, что их реализация требует приложения совместных усилий как персонала университета, так и студентов и слушателей. Отсюда возникают, на наш взгляд, закономерные вопросы. Как связать воедино происходящие и будущие изменения? Какой инструментарий задействовать для ранней диагностики возможных диспропорций и/или нестыковок при осуществлении преобразований в университете? Каким образом вовлечь студентов в процесс «знаниевой» трансформации родного вуза? С нашей точки зрения, постановка этих вопросов, а также поиск ответов на них и принятие согласованных решений руководством университета на всех уровнях, предполагает обращение к современному маркетингу образовательных услуг для улучшения процессов управления вузовской деятельностью [2; 4; 5].

Исходя из сказанного выше, целью статьи является обоснование необходимости применения маркетингового подхода для совершенствования процессов обучения и инфраструктуры университета, повышения востребованности его выпускников и усиления конкурентоспособности на российском и мировом рынках труда.

*Маркетинговая среда вуза как пространство для диагностики знаниевых изменений.*

Университетская жизнь сегодня предельно насыщена событиями, которые имеют свойство быстро устаревать и переходить в новое качество. В основе этих событий лежит знаниевая трансформация вуза: проектный подход и дистанционное обучение, электронные библиотеки и коворкинг, школы лидерства и командная работа, полноценное медицинское обслуживание и психологическая поддержка, здоровое питание и спортивно-оздоровительные секции, организация культурного досуга и активного отдыха на территории кампуса и др. Эти перемены, по своей инновационной природе, неодинаково воздействуют на тесно связанные учебные подразделения и объекты инфраструктуры университета, по-разному затрагивают интересы их руководителей и персонала. Внутривузовское сообщество нуждается в регулярном разъяснении осуществляемых и грядущих перемен. Этому могут способствовать маркетинговые команды из наиболее активных студентов, которые выступают в роли лидеров мнений.

Осмысление происходящих в университете преобразований требует целостного восприятия и становится возможным благодаря модели маркетинговой образовательной среды российского вуза (рис. 1). Использование модели позволяет идентифицировать субъекты изменений и факторы, от которых зависит способность университета воспользоваться открывающимися возможностями и снизить риски со стороны негативных явлений и тенденций как внешнего, так и внутреннего свойства.

Ядром маркетинговой среды вуза являются студенты, а также слушатели дополнительных программ обучения (профессиональная переподготовка и повышение квалификации). Ядро окружает первый уровень – комплекс из четырех инструментов прямого воздействия университета на рынок труда, или маркетинг-микс  $4P$  (product, price, place, promotion) [2]:

1) образовательный продукт вуза, или продуктовое предложение рынку труда, которое представляет собой портфель учебных программ, включая образовательные платформы, площадки и программы для дистанционного обучения;

2) ценовая политика вуза, или система формирования критериев и показателей, определяющих стоимость и уровень цен на все компоненты и разновидности образовательного продукта. Согласно требованиям знаниевой экономики, при проведении этих расчетов должны учитываться факторы создания потребительской ценности не только процесса обучения, но и услуг, оказываемых объектами инфраструктуры;

3) территориальное расположения вуза и состояние кампуса, то есть комплекс предоставляемых обучающимся удобств, от проезда к месту нахождения университета и до всех «точек доступа» к услугам кампуса: к библиотечному фонду и электронным ресурсам, питанию и медицинскому обслуживанию, к местам проведения спортивно-оздоровительных мероприятий и выделенным местам активного отдыха и/или культурного досуга, проживания для иногородних обучающихся и преподавателей, и другим, включая удобства функционала дистанционного обучения (сайта и личного электронного кабинета);

4) комплекс внешних и внутренних маркетинговых коммуникаций вуза, или арсенал средств рекламного воздействия, PR, стимулирования продаж и другие. Растущую роль играют цифровые маркетинговые коммуникации, основанные на использовании персонализированных пакетов электронных услуг и специализированных интернет-приложений, обеспечивающих рост заинтересованности обучающихся и преподавателей в индивидуальной и групповой активности в виртуальной среде: университетской электронной почте, блогах, социальных сетях и других каналах.



Составлено авторами по материалам источников [2; 4; 5]

Рис. 1. Модель маркетинговой образовательной среды российского вуза

Вторым, или микро-, уровнем среды являются руководство и персонал четырех структурных групп университета (административно-хозяйственных служб, учебных подразделений, отделов научных исследований и объектов инфраструктуры). Это уровень внутреннего маркетинга образовательных услуг, или расширенного маркетинг-микса 7P, с тремя дополнительными элементами (personnel, process, physical environment) воздействия на заказчиков [2; 5]:

1) профессиональные компетенции персонала вуза, или набор квалификационных требований к знаниям, навыкам и умениям представителей, перечисленных выше четырех структурных групп, который обеспечивает превосходное качество образовательного продукта университета;

2) процесс обслуживания заказчиков вуза, включающий этапы, на которых генерируется и распределяется потребительская ценность образовательного продукта. Это все физические (офлайн) и виртуальные (онлайн) «точки контакта» обучающихся с персоналом вуза: от подготовки и проведения приемных экзаменов и до защиты выпускных работ с последующим вручением образовательных дипломов и/или сертификатов, в том числе в присутствии работодателей;

3) физическое окружение вуза, или совокупность неосязаемых элементов непосредственного воздействия на процесс обслуживания заказчиков и имидж университета: его название, информация сайта, уровень общения персонала и комфорта от пребывания на территории кампуса и др.

Третьим, или мезо-, уровнем непосредственного окружения маркетинговой образовательной среды вуза, выступают субъекты четырех внешних влиятельных групп:

1) абитуриенты и компании, которые рассматриваются как заказчики образовательного продукта университета. Абитуриенты в качестве студентов, а представители бизнеса, как слушатели, получают удовлетворение в процессе обучения в вузе и затем предоставляют рынку труда в виде набора из уже сформированных компетенций полученные в университете знания, умения и навыки;

2) конкуренты вуза, интересы которых следует учитывать на рынке образовательных услуг. Помимо вузов-конкурентов, это и асимметричная конкуренция с корпоративными образовательными платформами и интернет-каналами распространения информации. В знаниевой парадигме здесь возможны различные формы координации усилий, кооперации и даже сотрудничества, например, при выведении на рынок новых, значимых в масштабе всей страны, образовательных продуктов и технологий;

3) поставщики и посредники вуза, или все организации, которые обеспечивают надлежащее качество функционирования университета на рынке образовательных услуг: финансовые учреждения, производители и торговые организации в сфере учебной литературы, продуктов питания, медицинских услуг и оборудования, спортивного инвентаря, технического и технологического обеспечения и т. д.;

4) контактные аудитории вуза, или все сообщества и лидеры мнений, деятельность которых влияет на достижение целей и формирование имиджа университета. Это могут быть представители как организаций (органов власти, финансовых, средств массовой информации и др.), так и известные персоналии, в том числе в сети «Интернет» (журналисты, блоггеры, ведущие групп в социальных сетях и другие), а также различных групп обучающихся и персонала самого вуза.

На четвертом уровне представлены факторы макро- (согласно широко известной аббревиатуре PEST: political, economical, social, technological) маркетинговой среды вуза:

1) государственная образовательная политика, это стратегические приоритеты развития всей сферы высшего образования Российской Федерации, такие как интеграция вузов с научными организациями, тесная их кооперация с реальным сектором экономики и регионами для пространственного развития нашей страны, а также в условиях коронавирусной инфекции COVID-2019 – развитие дистанционных образовательных технологий, разработка стандартов онлайн-курсов, онлайн сервис поступления в вуз, госаттестация онлайн и др. [3];

2) экономическая ситуация в стране, которая оказывает влияние на условия приема в вуз, а также задает актуальные требования на рынке труда, в том числе спрос со стороны работодателей на жесткие (hard) навыки, конкретные и измеримые (например, программирование и видеоблогинг), и мягкие (soft) навыки, которые не подлежат прямому исчислению (например, коммуникации и работа в команде) [9];

3) трансформация социальных институтов – это актуальные перемены в обществе, такие как стирание границ видов деятельности, горизонтальные и «творческие» сообщества и организации, новые прототипы образов жизни и др. [9];

4) влияние новых образовательных технологий, которые способствуют формированию у обучающихся набора компетенций, необходимых современному работодателю. Например, сегодня востребованы навыки кросс-функционального взаимодействия, онлайн-коворкинга и др.

Таким образом, применение современного маркетингового подхода означает, что показатели рыночной эффективности вуза зависят от его способности организовать слаженное взаимодействие всех субъектов



маркетинговой среды в процессе совместного создания образовательного продукта, обладающего высоким уровнем потребительской ценности. Данный подход исходит из определения коммерческого и социального эффектов от деятельности вуза с точки зрения удовлетворенности как работодателей, так и обучающихся, обеспечивая их востребованность на рынке труда [5].

*Внутривузовские маркетинговые исследования по методу СКК в ГУУ.*

Опыт кафедры маркетинга ФГБОУ ВО «Государственный университет управления» (далее – ГУУ) свидетельствует, что одним из способов обнаружения «узких мест» в деятельности университета являются маркетинговые исследования по методу студенческих консалтинговых команд (далее – СКК).

Метод СКК заимствован кафедрой маркетинга ГУУ в 2000 г. из практики университета имени Дж. Вашингтона (США). Весной 2001 г. метод СКК прошел апробацию в пилотном проекте маркетингового исследования качества обучения и инфраструктуры университета по заданию ректора, заведующего кафедрой маркетинга А. Г. Поршнева [4]. С 2001 г. СКК используют на старших курсах в учебных дисциплинах «Маркетинг в малом бизнесе» (с 2015 г. она заменена на «Предпринимательский маркетинг»), «Стратегический маркетинг», «Разработка маркетинговых стратегий», а также «Персонализированный маркетинг» и «Промышленный маркетинг» (с 2009 г.) и «Технологии командообразования» (с 2015 г.).

С 2015 г. маркетинговые исследования на основе метода СКК проводят ежегодно. Их осуществляют в весеннем семестре студенты 3 курса под эгидой общего исследовательского проекта «Повышение качества обучения и инфраструктуры университета». Особенно привлекает обучающихся то, что СКК может взять интервью у руководителя выбранного ими объекта, а также получить поддержку от менторов из состава СКК предыдущего года.

Выделим три главные особенности метода СКК как инструмента диагностики «узких мест» в функционировании подразделений университета. Во-первых, это метод интерактивного обучения (interactive learning), в котором образовательный процесс строится на взаимодействии участников и носит продуктивный, творческий и поисковый характер. Во-вторых, в его основе лежит проблемно-ориентированный обучающий подход (problem-based learning) к диагностике и поиску решений неструктурированных, то есть неочевидных с точки зрения решений, управленческих задач. В-третьих, это метод социально-ориентированного сервисного обучения (service-learning), в котором студенты не только приобретают личные профессиональные навыки, но и приносят действенную помощь окружающему их сообществу [7].

Процесс работы над проектом по методу СКК состоит из четырех стадий (рис. 2).



ЛПР – лицо, принимающее решение; СКК – студенческая консалтинговая компания

Источник: [7]

Рис. 2. Процесс работы над ежегодным исследовательским проектом «Повышение качества обучения и инфраструктуры университета» по методу студенческих консалтинговых команд

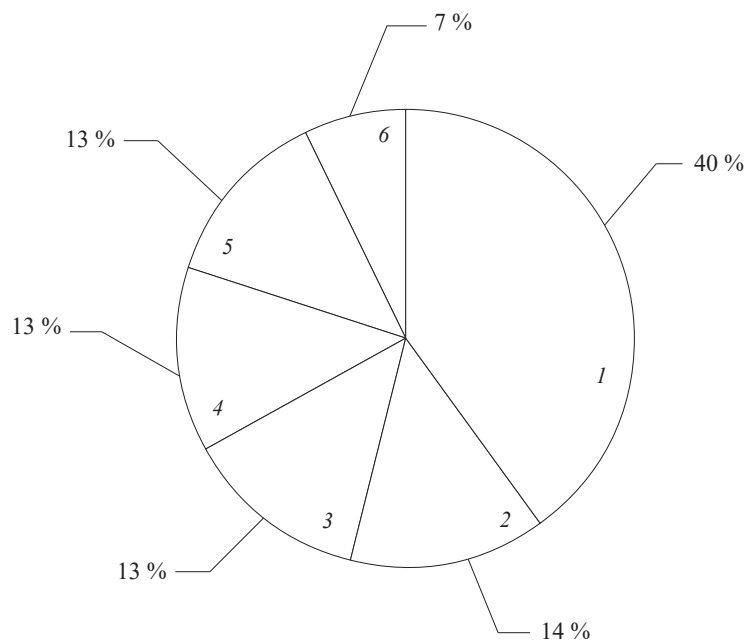
Проект инициируется организацией команд. В среднем учебная группа состоит из 25 студентов и делится на команды по 4–5 человек. Каждой команде ставится задача выбора объекта проектирования. Закрепление объекта за командой происходит в результате согласования с преподавателем. Допускается выполнение нескольких командных проектов для одного объекта. Завершается стадия подписанием договора участников команды и приобретением ею статуса СКК. До подписания договора студент может перейти в другую команду или создать свою.

Стадия «Клиент» посвящена встрече СКК с клиентом – руководителем выбранного объекта, или лицом, принимающим решение (далее – ЛПР). Для идентификации проблемы СКК проводит SWOT-анализ объекта, генерирует бизнес-идею сервисного продуктового предложения и формулирует 2–3 варианта концепции реализации идеи. Исходя из данной информации, составляется список вопросов и согласовывается с ЛПР дата и время встречи. В ходе интервью СКК проверяет информацию и рабочие гипотезы. После обсуждения итогов интервью СКК согласовывает с преподавателем формулировку управленческой проблемы и получает допуск к проведению маркетингового исследования.

Стадия «Проект» основана на применении знаний и навыков участников СКК по учебной дисциплине «Маркетинговые исследования», в том числе из курсового проектирования. Существует договоренность с преподавателями данной дисциплины о возможности онлайн-консультации для СКК. Студенческой консалтинговой командой установлены две контрольные «точки контакта» с руководителем общего проекта: 1) согласование плана исследования и 2) получение разрешения на окончание пилотного тестирования и выход в «поле». Срок завершения работ и представления исследовательского отчета преподавателю определяется дедлайном.

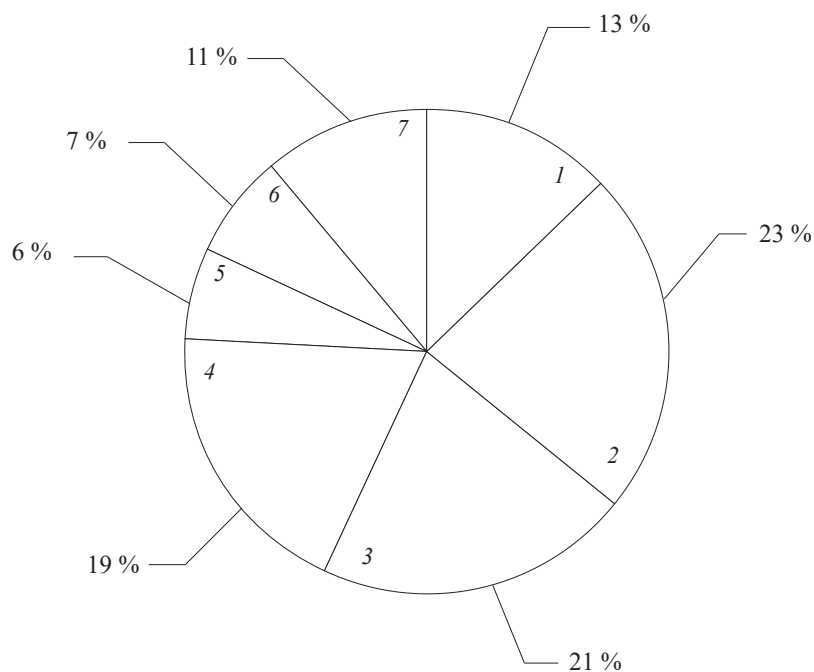
На завершающей стадии «Решение» СКК готовится к презентации и подведению итогов работы над проектом. Оформленный финальный отчет передается ЛПР с приглашением на публичную защиту. В случае невозможности присутствия на защите ЛПР предоставляет СКК письменный отзыв. Результаты презентации проектов оценивает экспертная комиссия из числа преподавателей кафедры маркетинга и/или кураторов проектов СКК. Индивидуальные оценки выставляются на экзамене с учетом выполнения дедлайнов (на основе еженедельных протоколов в семестре), а также по данным перекрестной оценки участниками команды работы друг друга. Реализацию своих рекомендаций студенты наблюдают и при желании в них участвуют в оставшийся период своего обучения в вузе.

С 2015 г. по 2020 г. осуществлено 65 проектов, из которых 23 % работ выполнены по направлению «Обучение» и 77 % – по направлению «Инфраструктура». На рисунке 3 представлено распределение всех проектов.



а) Направление «Обучение»

1 – имидж и сайт Института маркетинга; 2 – приемная комиссия; 3 – научная деятельность студентов; 4 – вечер выпускников; 5 – учебная практика; 6 – интерактивное оборудование



б) направление «Инфраструктура»

1 – территория кампуса; 2 – коворкинг и досуг; 3 – спорткомплекс; 4 – услуги внутри помещений; 5 – медицинское обслуживание и психологическая поддержка; 6 – библиотека; 7 – питание

Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 3. Распределение проектов по направлениям «Обучение» (а) и «Инфраструктура» (б)

Проекты по изучению имиджа и сайта («Обучение») и работе спорткомплекса («Инфраструктура») студенты выбирают ежегодно. Изменились предпочтения по направлению «Инфраструктура»: если в первые годы внимание СКК привлекали библиотека и комбинат питания, то сегодня они уступили свое место коллективной работе над учебными заданиями и организации пространства для общения и активного отдыха (коворкинг и досуг), в том числе на территории кампуса. Примечательно, что в феврале 2020 г. (еще до введения карантина в связи с пандемией COVID-19) тремя СКК были выбраны две новые темы: медицинское обслуживание и психологическая поддержка.

Ситуация с пандемией COVID-19 внесла серьезные коррективы в осуществление проекта весной 2020 г. Если инициация (первая стадия) прошла без отклонений, то интервью с ЛПР (вторая стадия) провести виртуально не получилось у одной трети команд. Сроки по исследованию (третья стадия) пришлось несколько раз переносить из-за информационной перегрузки внутри СКК по причине возросшего объема индивидуальных заданий по другим учебным дисциплинам. Публичные защиты финальных проектов (четвертая стадия) были отменены. Всему курсу была предоставлена возможность онлайн-презентаций проектов в составе виртуальных СКК в форме отчетов по учебной практике.

Необходимость в постоянной координации работ и согласованном взаимодействии участников СКК при переходе в 100 %-ный онлайн-режим многократно возросла. Этот факт подтверждается и исследованиями рынка труда. Дистанционный формат сформировал новый спрос на адаптивность, открытость, кросс-функциональное взаимодействие, неформальное лидерство и перспективное мышление. Эти качества выявлены лишь у 8,7 % из числа работавших удаленно до весны 2020 г., причем не у самых эффективных, так как руководство требовало пунктуальности, самостоятельного планирования рабочего времени и работы с минимальным контролем. Теперь акценты сместились на самоорганизацию, ответственность, умение работать в распределенных командах, владение современными инструментами онлайн-коммуникаций и склонность к саморазвитию и обучению [6].

Таким образом, проведение внутривузовских маркетинговых исследований по методу СКК при изучении возможностей повышения качества обучения и инфраструктуры университета, в том числе в условиях вынужденного дистанционного обучения, позволяет сделать следующие выводы.

1. Преподаватели, руководители проектов, могут рассматривать данные исследования как экспериментальную площадку для апробации навыков из уже изученных маркетинговых дисциплин. Результаты апробации в дальнейшем выносятся на занятия в виде дискуссионных задач и/или кейсов, докладов на научных конференциях с публикацией в научных журналах университета.

2. Руководители объектов (ЛПР) получают обратную связь от студенческого сообщества. Располагая актуальной информацией, ЛПР могут скорректировать действия и в случае выявленного непонимания уделить больше внимания разъяснению своей позиции. Студенческая консалтинговая команда *de facto* помогает ЛПР, так как рассматривают его в качестве своего клиента. Ее участники вынуждены вникать в специфику управления данным объектом и убеждать ЛПР в своей способности принести пользу, приводя расчёты размера бюджета и реалистично оценивая сроки и масштаб предлагаемых преобразований. Конструктивные предложения СКК могут стать основанием для привлечения денежных средств на развитие объекта от спонсоров, например, выпускников вуза.

3. Участники СКК становятся сопричастны «знаниевым» изменениям в вузе. Они лучше осознают, навыки каких учебных дисциплин нужны для решения управленческих задач данного объекта. Наиболее способные к консультированию привлекают внимание руководства и заручаются его поддержкой в следовании образовательной траектории профессионального роста с рекомендацией бизнес-сообществу для целевой учебной практики и трудоустройства. Талантливые в исследовательской деятельности студенты открывают для себя возможности формирования научного потенциала посредством участия в конференциях, публикаций, обучения в магистратуре и аспирантуре, защиты диссертаций и работе учеными и/или преподавателями.

4. Вынужденный виртуальный формат не дает СКК полноценного опыта работы над проектом. «Живые» контакты внутри СКК, с ЛПР и преподавателем, незаменимы на начальной, второй и завершающей стадиях проекта. Одновременно с этим дистанционная работа наглядно показала востребованность «мягких» 4С-навыков на рынке труда [6; 8; 9]. При акцентировании в обучении на их закреплении и развитии такой формат может быть успешно использован в будущем. Интересен и опыт вебинаров в укреплении «боевого духа» СКК на второй, третьей и завершающей стадиях: «поддержка интереса→сохранение темпа→защита от «эмоционального выгорания». Весной 2021 г. представители команд-участниц этого проекта могут стать полезными как онлайн-менторы для новых СКК.

В завершение статьи сформулируем следующие дискуссионные вопросы:

- 1) альтернативные модели и инструменты диагностики знаниевой трансформации вуза;
- 2) совместные внутривузовские исследовательские проекты студентов разных направлений обучения университета.

В качестве перспектив научных изысканий в данной области авторы предлагают:

- 1) разработку схемы взаимодействия субъектов маркетинговой среды вуза;
- 2) определение КРІ для оценки качества обучения и инфраструктуры университета;
- 3) компетентностные требования к виртуальным студенческим консалтинговым командам в 100 %-м дистанционном режиме.

#### *Библиографический список*

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29.12.2012 г. с изменениями 2020 г. (ред. от 03.07.2020) // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения: 05.07.2020).
2. Котлер, Ф., Келлер, К. Л. Маркетинг-менеджмент. – 15-е издание. – СПб.: Питер, 2018. – 848 с.
3. Николаев, Н. П. Логика преодоления: задачи в области образования в условиях коронавирусной инфекции // Высшее образование сегодня. – 2020. – № 7. – С. 11-17.
4. Семенов, И. В., Ловчиновский, П. А., Кондратьев, Н. Н., Свешникова, А. А. Оценка уровня обучения и инфраструктуры в ГУУ: результаты маркетингового исследования // Вестник университета. – 2001. – № 1. – С. 15-34.
5. Старостин, В. С., Сумарокова, Е. В. Актуальные вопросы внутрифирменного маркетинга в сфере образования // Инициативы XXI века. – 2015. – № 1-2. – С. 28-31.
6. Петрова, Ю., Подцероб, М. Почему в компаниях так мало эффективных дистанционных сотрудников // Ведомости. – 2020. – 4 августа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.vedomosti.ru/career/articles/2020/08/03/835878-malo-effektivnih?utm\\_campaign=newspaper\\_4\\_8\\_2020&utm\\_medium=email&utm\\_source=vedomosti](https://www.vedomosti.ru/career/articles/2020/08/03/835878-malo-effektivnih?utm_campaign=newspaper_4_8_2020&utm_medium=email&utm_source=vedomosti) (дата обращения: 05.07.2020).



7. Cook, R. G., Belliveau, P., Campbell, D. K. The experiential student team consulting process: a problem-based model for consulting and service-learning. – 5th Edition. – Cengage Learning, 2016. – 137 p.
8. AMA critical skills survey: workers need higher level skills to succeed in the 21st century / American Management Association. – 2019. – Apr., 15.; 2010. – Jan., 24 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.amanet.org/articles/ama-critical-skills-survey-workers-need-higher-level-skills-to-succeed-in-the-21st-century/> (дата обращения: 05.07.2020).
9. Skills of the Future. How to thrive in the complex world [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://futuref.org/futureskills\\_ru](https://futuref.org/futureskills_ru) (дата обращения: 05.07.2020).

#### References

1. Federal'nyi zakon ot 29.12.2012 № 273-FZ (red. ot 03.07.2020) "Ob obrazovanii v Rossiiskoi Federatsii" [Federal law "On education in the Russian Federation" No. 273, dated on December 29, 2012 (as amended, dated on July 3, 2020)]. Legal reference system "ConsultantPlus". Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (accessed 05.07.2020).
2. Kotler F., Keller K. L. Marketing menedzhment [Marketing management], 15-e izdanie. St. Petersburg, Piter, 2018. 848 p.
3. Nikolaev N. P. Logika preodoleniya: zadachi v oblasti obrazovaniya v usloviyakh koronavirusnoi infektsii [Overcoming logic: challenges in the field of education in conditions of coronavirus infection]. Vysshee obrazovanie segodnya [Higher education today], 2020, no. 7, pp. 11-17.
4. Semenov I. V., Lovchinovskii P. A., Kondrat'ev, N. N., Sveshnikova A. A. Otsenka urovnya obucheniya i infrastruktury v GUU: rezul'taty marketingovogo issledovaniya [Assessment of the level of the learning process and infrastructure at the State University of Management: the results of marketing research]. Vestnik Universiteta, 2001, no. 1, pp. 15-34.
5. Starostin V. S., Sumarokova E. V. Aktual'nye voprosy vnutrifirmennogo marketinga v sfere obrazovaniya [Current issues of internal marketing in the field of education]. Initsiativy XXI veka, 2015, no. 1-2, pp. 28-31.
6. Petrova Yu., Podtserob M. Pochemu v kompaniyakh tak malo effektivnykh distantsionnykh sotrudnikov [Why are there so few effective remote employees in companies]. Vedomosti 2020, August 4. Available at: [https://www.vedomosti.ru/career/articles/2020/08/03/835878-malo-effektivnih?utm\\_campaign=newspaper\\_4\\_8\\_2020&utm\\_medium=email&utm\\_source=vedomosti/](https://www.vedomosti.ru/career/articles/2020/08/03/835878-malo-effektivnih?utm_campaign=newspaper_4_8_2020&utm_medium=email&utm_source=vedomosti/) (accessed 05.07.2020).
7. Cook R. G., Belliveau P., Campbell D. K. The experiential student team consulting process: a problem-based model for consulting and service-learning, 5<sup>th</sup> Edition. Cengage Learning, 2016. 137 p.
8. AMA critical skills survey: workers need higher level skills to succeed in the 21<sup>st</sup> century. American Management Association, 15 Apr. 2010, Jan. 24 2019. Available at: <https://www.amanet.org/articles/ama-critical-skills-survey-workers-need-higher-level-skills-to-succeed-in-the-21st-century> (дата обращения: 05.07.2020).
9. Skills of the Future. How to thrive in the complex world. Available at: [https://futuref.org/futureskills\\_ru](https://futuref.org/futureskills_ru) (дата обращения: 05.07.2020).