

ОБРАЗОВАТЕЛЬНО-НАУЧНЫЙ ЦЕНТР «МЕНЕДЖМЕНТ» КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ИННОВАЦИЯ: ОПЫТ И ПРОБЛЕМЫ

Кулапов Михаил Николаевич

доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник – директор образовательно-научного центра «Менеджмент» РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: oncm.reu@rea.ru

Масленников Валерий Владимирович

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой теории менеджмента и бизнес-технологий РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: Maslennikov.VV@rea.ru

Шкляев Андрей Евгеньевич

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры организационно-управленческих инноваций РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: Shklyaev.AE@rea.ru

В современных экономических условиях повышение конкурентоспособности результатов учебно-научной деятельности российских вузов обеспечивается самоидентичностью отечественного образования и возрождением традиционно высокого качества образовательных программ. Сохранение кафедральных образований с учетом управленческих инноваций легло в основу обновленной организационной структуры РЭУ им. Г. В. Плеханова. Образовательно-научный центр рассматривается авторами как основа развития партнерской кооперации подразделений в учебно-научном процессе. Показано, что формирование образовательно-научного центра «Менеджмент» основывается на объединении профильных кафедр на основе общей предметной области менеджмента. Концентрация преимущественно профильных кафедр в рамках образовательно-научного центра направлена на восстановление научно-методической координации их деятельности и более четкую систематизацию профильных дисциплин как основы подготовки кадров.

Ключевые слова: образовательно-научный центр, учебно-научная деятельность, предметная область менеджмента, партнерская кооперация, проектный подход, проектные группы, приоритетные проекты.

EDUCATION AND RESEARCH CENTER 'MANAGEMENT' AS MANAGERIAL INNOVATION: EXPERIENCE AND CHALLENGES

Kulapov, Mikhail N.

Doctor of Economics, Professor Chief Researcher - Director of the Education and Research Center 'Management' of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.

E-mail: oncm.reu@rea.ru

Maslennikov, Valeriy V.

Doctor of Economics, Professor, the Head of the Department for Theory of Management and Business Technologies of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.

E-mail: Maslennikov.VV@rea.ru

Shklyayev, Andrey E.

PhD, Assistant Professor, Assistant Professor of the Department for Organizational and Managerial Innovation of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.

E-mail: Shklyayev.AE@rea.ru

In present economic conditions raising competitiveness of teaching and research work of Russian higher education institutions is provided by self-identity of home education and restoration of educational programs high quality. Retaining departmental structures with due regard to managerial innovation serves as a basis for renewed organizational structure of the Russian Plekhanov University of Economics. The authors consider the Education and Research Center as a foundation for the development of partner cooperation among divisions in teaching and research process. It was shown that the Education and Research Center is based on integration of profile departments sharing the common subject field of management. Concentration of mainly profile departments within the frames of the Education and Research Center aims at restoration of academic and methodological coordination of their work and more precise systematization of profile subjects as a foundation for personnel training.

Keywords: the Education and Research Center, teaching and research work, subject field of management, partner cooperation, project approach, project groups, priority projects.

Образовательно-научный центр «Менеджмент» в РЭУ им. Г. В. Плеханова создан приказом ректора 1 сентября 2014 г. как пилотный проект с включением 9 кафедр и научной школы «Теория и технология управления». Идея

организации центра состояла в объединении профильных кафедр на основе общей предметной области менеджмента для развития кооперации подразделений в учебно-научном процессе. Именно повышение конкурентоспособности результатов учеб-

но-научной деятельности университета, в основе которой лежит самоидентичность отечественного образования (никак не болонская псевдокопия) и возрождение традиционно высокого качества образовательных программ, было поставлено в качестве стратегической задачи.

На центр были возложены организационно-управленческие, образовательно-методические, научно-исследовательские и экспертные функции в разрезе трех основных задач:

1) оптимизация структуры и содержания профильных образовательных программ и дисциплин для повышения их качества на основе управленческих инноваций и проектного подхода;

2) создание переломного механизма управления и коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности, полученных в ходе выполнения НИР;

3) качественный рост компетентности и профессионализма научно-педагогических работников (НПР) кафедр, повышение научного потенциала сотрудинок.

Сложившуюся структуру центра в настоящее время можно считать оптимальной. Она состоит из двух блоков: ресурсно-производственного и научно-локомотивного. *Ресурсно-производственный блок* включает 8 профильных управленческих кафедр (в том числе одну базовую), объединенных научной школой; *научно-локомотивный блок* – два научно-исследовательских института во главе с НИИ «Развитие конкуренции и отношений собственности», ведущим системный поиск и привлечение внешних грантов.

Кафедры в силу приоритетности образовательного функционала не могут в полном объеме осуществлять эффективный поиск внешних заказов на НИР. Однако при этом они располагают постоянно развивающимся ресурсным потенциалом, обеспечивающим возможность поступательного развития.

Изменения в организации всегда затрагивают интересы персонала. Изначальный узел проблем зон смежной ответственности

факультетов, кафедр и ОНЦ РЭУ им. Г. В. Плеханова развязан решением сентябрьского (2016) ученого совета. Проведение же факультетом маркетинга пленума преподавателей с участием ОНЦ дало импульс партнерской кооперации деканатов и ОНЦ. Проектные решения, солидарно сформулированные участниками пленума, предлагаются к реализации на всех факультетах университета.

Принципиально важными предложениями пленума стали:

– переход на проектную форму разработки, реализации и сопровождения основной профессиональной образовательной программы (ОПОП) вместо морально устаревших и псевдоработающих методкомиссий;

– отказ от УМО, которые, будучи захвачены доминантными вузами, с одной стороны, становятся рупором их политики в отрасли, а с другой – не позволяют обеспечить реальное участие работодателей в реализации ОПОП. Для этого необходимо создание учебно-методических сегментов в набравших силу профессиональных ассоциациях и гильдиях (маркетологов, менеджеров и т. д.), кстати, получивших лицензионное право и уже осуществляющих общественно-профессиональные аккредитации.

В основе управленческой деятельности центра лежит негласный принцип, сформулированный для работников советского Минвуза выдающимися организаторами отечественного образования и науки Ф. И. Перегудовым и Л. А. Серафимовым: «Наша главная задача – не мешать работать вузам», который мы перетранслировали на отношения центра с кафедрами.

Изначально были применены три оптимальные управленческие технологии:

1. Принцип «муравейника». *Ноль совещаний, но каждый действует в русле стратегии.* Реализуется этот принцип путем онлайн-информирования и электронной переписки между аппаратом центра (три сотрудника) и одиннадцатью включенными подразделениями.

2. Двухуровневое делегирование полномочий:

– от ОНЦ – к заведующим кафедрами (конкурс, подбор персонала, вознаграждение);

– от заведующих кафедрами – к отдельным преподавателям (советом центра кафедре управления человеческими ресурсами поручена инициативная разработка

классификатора распределения загрузки второй половины дня) (рис. 1).

3. Тотальная проработка стратегии с преподавателями. Даже суперстратегия, не осмысленная каждым отдельным исполнителем, остается не более чем декларацией о намерениях без конкретного результата.



Рис. 1. Фрагмент делегирования полномочий заведующего кафедрой

Предложения по оптимизации организационно-управленческой структуры прежде всего коснулись включенных в центр подразделений:

– объединены две неэффективные кафедры: корпоративного менеджмента и инновационного менеджмента;

– ликвидирован Европейский центр инновационного менеджмента ввиду санкционной войны с Россией.

Из несложившихся проектов следует выделить:

а) создание совместных управленческих лабораторий с Университетом Кёнхи (Южная Корея), Стэнфордским университетом (США) и Вестфальским университетом имени Вильгельма (Германия);

б) проблему равномерности загрузки преподавателя с учетом второй половины дня.

В составе триединой задачи развития ОНЦ «наука – образование – организация управления», безусловно, на первом месте

стоит наука. В кризис возрастает роль науки как «питательной среды» и индикатора профессиональной деятельности. Задача руководства центра состоит в построении гибкой подсистемы научно-консалтинговой деятельности (проектные группы, приоритетные проекты, межкорпоративный консорциум).

В настоящее время созданы следующие проектные группы разработчиков: управления рисками, инжиниринга, системы показателей оценки эффективности деятельности регионов, управления гостиничным и туристическим бизнесом.

Межкорпоративные консорциумы созданы соглашениями с компаниями «Бейкер Тилли Рус Консалтинг» (входит в десятку ведущих консалтинговых компаний мира) и «Гоу Лайф» для сотрудничества в процедуре конкурса на стороне одного участника. Перспективы собственных ресурсов подтверждает то, что пятая часть разработчиков НИР в 2014–2016 гг. в воз-

расте моложе 35 лет. За два года подразделениями центра из 94 заявок на внешние конкурсы НИР выиграно восемь. Низкий КПД заставил сменить тактику – пригласить эффективных «заявочников» из институтов РАН и других вузов, а также проводить совместную работу с более успешными подразделениями РЭУ им. Г. В. Плеханова.

В 2016 г. было заключено и реализовано внешних договоров НИР на общую сумму 57 млн рублей. Создание в декабре 2014 г.

и активизация НИИ «Развитие конкуренции и отношений собственности» открыло второе дыхание стратегическому сотрудничеству РЭУ им. Г. В. Плеханова с государственной корпорацией «Ростех».

Факт поступления средств по НИР с 2013 г. и по настоящее время в целом по центру имеет позитивную динамику (рис. 2). Однако, как справедливо отметил ректор РЭУ им. Г. В. Плеханова В. И. Гришин, фактический результат ниже возможностей ряда кафедр.

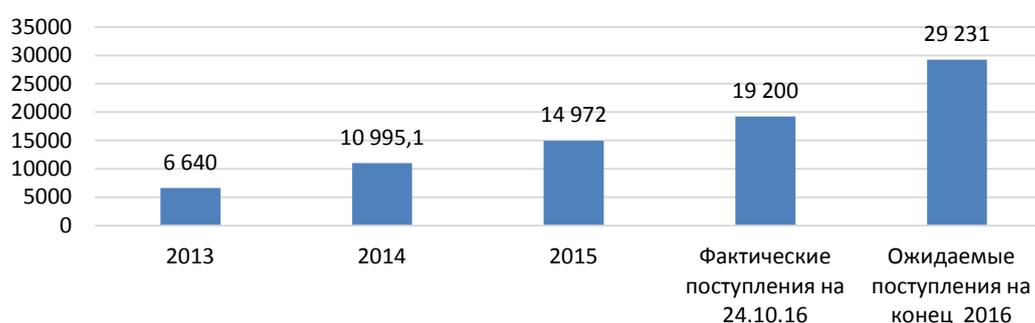


Рис. 2. Динамика поступления средств по НИР по заключенным договорам (в тыс. руб.)

В целях преодоления этой ситуации центр впервые организовал повышение квалификации заведующих кафедрами и их заместителей по программе повышения квалификации «Интеграция образовательной и научной деятельности кафедр ОНЦ "Менеджмент"» (72 часа), что позволило оптимизировать подходы к формированию единого понимания программ развития кафедр в русле стратегии университета.

Образовательная деятельность как основная задача центров находится в фокусе пристального внимания его координационной деятельности.

Работа по новому набору прямо влияет на трудоустройство профессорско-преподавательского состава (ППС). Этому способствует активная деятельность управления «Приемная комиссия». Десятая часть ППС кафедр центра круглогодично работает на это направление.

Для повышения качества привлекаемых абитуриентов в марте – апреле 2017 г. намечено:

- проведение для школьников олимпиад по менеджменту, туризму и гостиничному бизнесу (совместно с факультетами гостинично-ресторанной, туристической и спортивной индустрии и менеджмента);

- создание регионального центра профориентации и школы юного управленца совместно с управлением по трудоустройству в одном из перспективных сегментов Московской области.

В 2014–2016 гг. центр координировал работу кафедр при подготовке к государственной аккредитации, а также по оптимизации реализуемых ОПОП (сокращено с 32 до 25) и дисциплин (с 450 до 335).

По инициативе центра проведена профессионально-общественная аккредитация трех программ (из 18 по РЭУ им. Г. В. Плеханова в течение 2015/16 учебного года) (табл. 1) и международная аккредитация одной программы (табл. 2) по направлению «Менеджмент».

Т а б л и ц а 1

Профессионально-общественная аккредитация

ОПОП	Название организации	Период
<i>Программы магистров</i>		
Общий и стратегический менеджмент	АККОРК, Ассоциация менеджеров России	2016–2018
Менеджмент предпринимательской деятельности		2016–2020
<i>Программа бакалавров</i>		
Графический дизайн	АКАР	2016–2019

Т а б л и ц а 2

Международная аккредитация

ОПОП	Название организации	Период
<i>Программа магистров</i>		
Менеджмент предпринимательской деятельности	АККОРК, Ассоциация менеджеров России	2016–2020

По итогам всероссийского конкурса Вольного экономического общества за 2015 г. лучшей признана бакалаврская программа кафедры организационно-управленческих инноваций.

Достижения невозможны без высококомпетентного персонала. Одна из базовых задач центра – повышение компетентности и профессионализма НПП. Это достигается путем:

- стажировок в бизнес- и госструктурах (для неработающих в таковых) как базовая форма повышения квалификации (рис. 3);
- проведения для НПП 72-часовых программ для проработки предметной области менеджмента.

Совместно с лабораторией «Экономическая динамика и управление инновациями» ИПУ РАН нам удалось возродить еженедельный семинар соискателей ученых степеней кафедр центра.

В сентябре 2016 г. доля ППС с учеными степенями кафедр центра (рис. 4) превысила среднее значение этого показателя по университету.

Решения Минобрнауки о присоединении к РЭУ им. Г. В. Плеханова неэффективных университетов обострили проблему экстренного трудоустройства персонала присоединенных вузов, усложнив при этом работу над возрастной структурой и

качественным составом ППС (рис. 5). Это поставило перед базовым вузом комплексную инновационную задачу – приведение всех подразделений университета в соответствие с современными требованиями организации и качества учебного процесса. Фактическая численность НПП после объединения с РГТЭУ составила 1 064 человека, после объединения с МЭСИ – 1 624 человека. Качественный состав НПП РЭУ им. Г. В. Плеханова представлен в табл. 3.

Как видно из табл. 3, в 2013 г. доля НПП без внешних совместителей в общей штатной численности вуза составляла 40%. Из них имели ученую степень доктора и кандидата наук 67%. Следует отметить положительную тенденцию постоянного увеличения доли НПП без внешних совместителей в общей штатной численности вуза до 43% в 2016 г., а также рост числа тех, кто из них имел ученую степень доктора и кандидата наук, до 73%.

После объединения вузов в РЭУ им. Г. В. Плеханова реализуются (без учета данных по МЭСИ) 170 образовательных программ подготовки бакалавров (73 программы), специалистов (39 программ) и магистров (58 программ) по 49 направлениям и специальностям высшего профессионального образования.

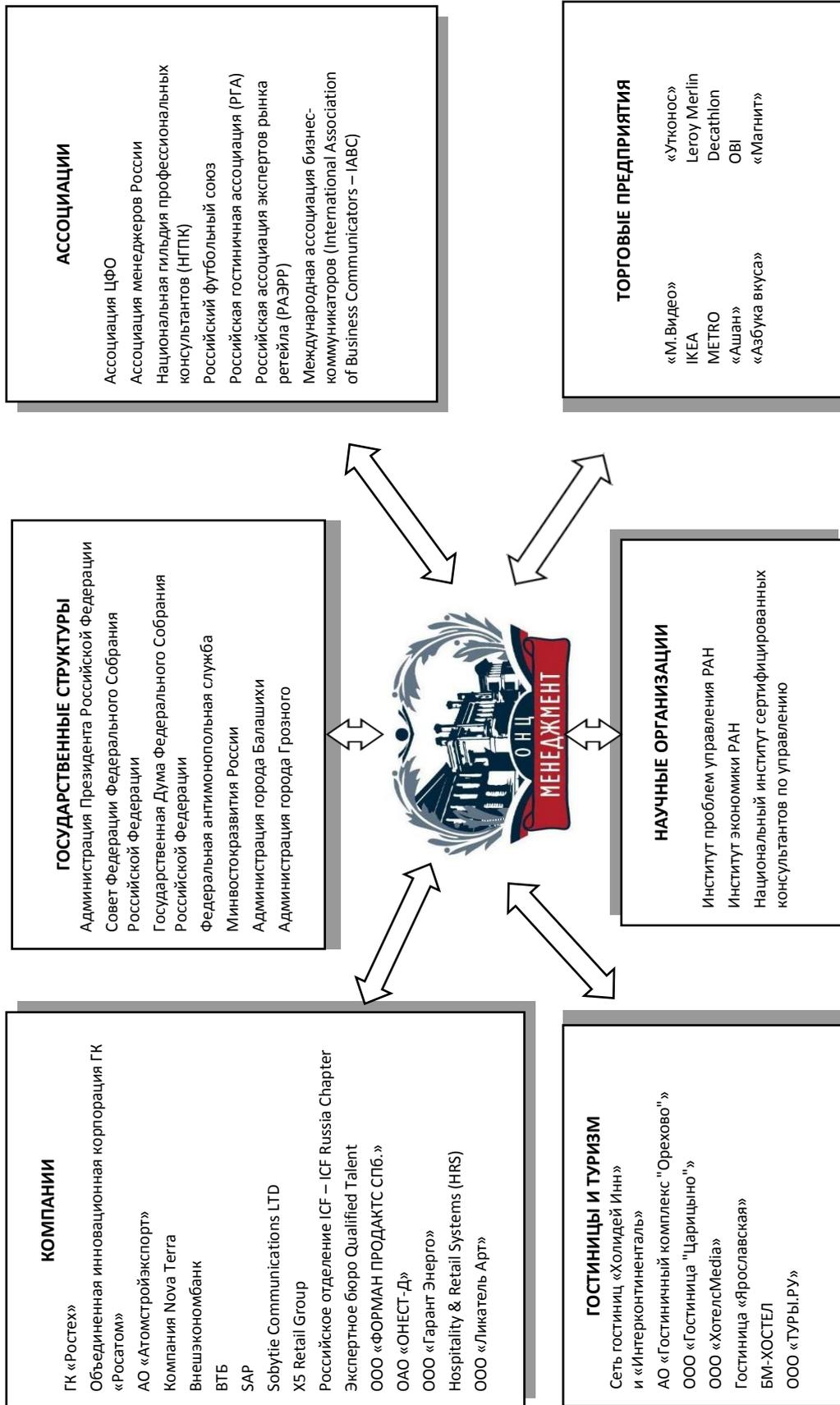


Рис. 3. Фактическая база стажировок НПП

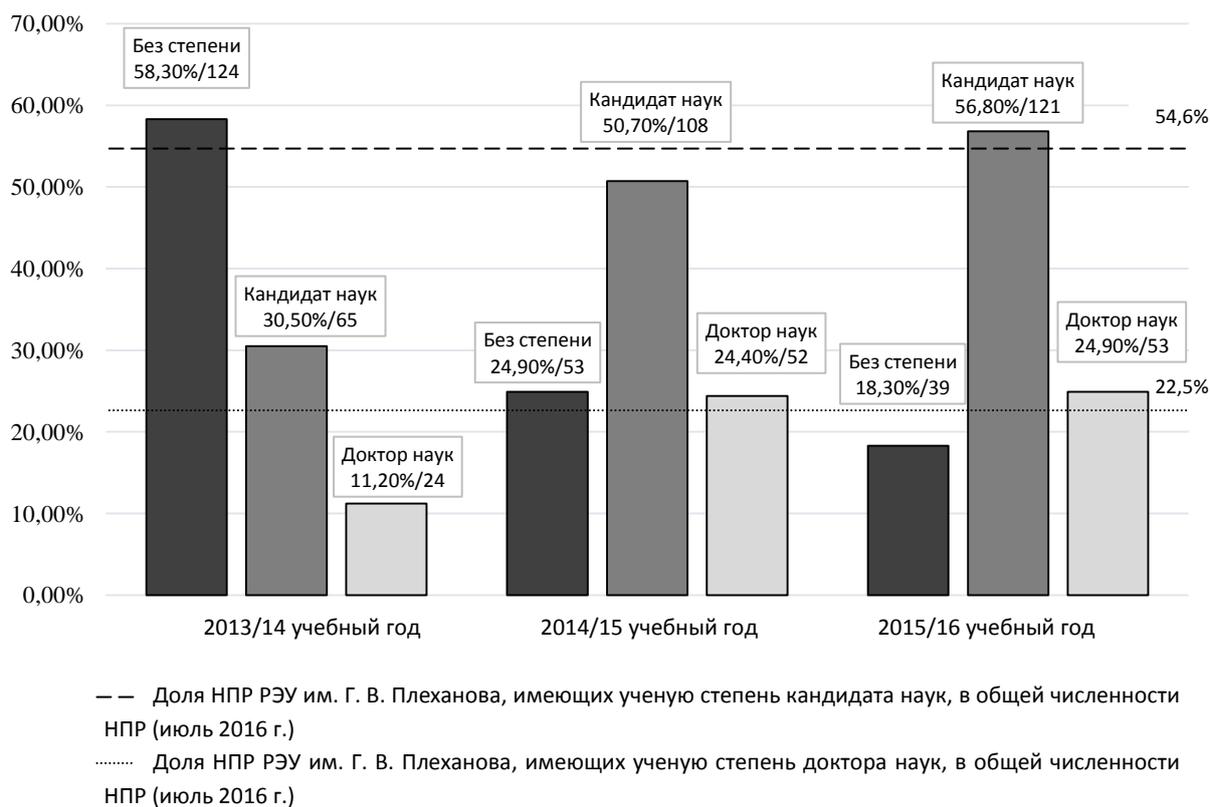


Рис. 4. Динамика доли НПР с учеными степенями

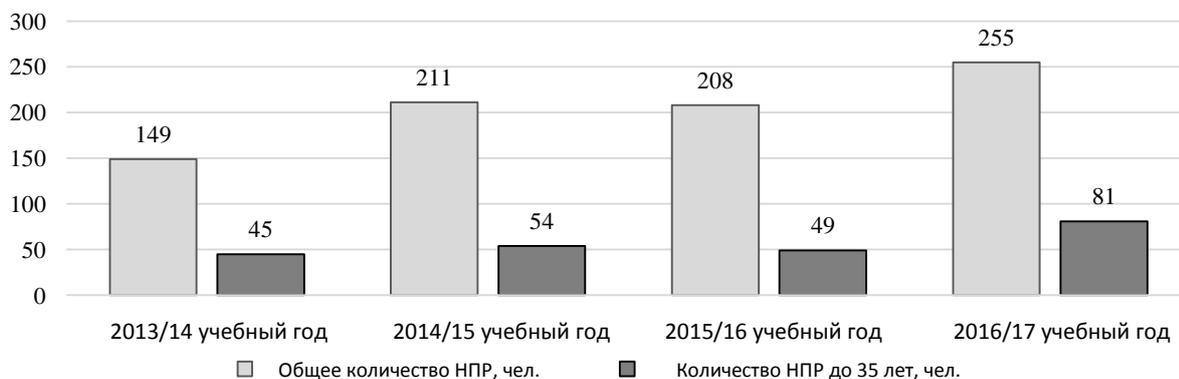


Рис. 5. Динамика возрастной структуры НПР (до 35 лет и выше) за 2013–2016 гг.

Т а б л и ц а 3

Качественный состав НПР РЭУ им. Г. В. Плеханова (в %)

Наименование показателя	Год			
	2013	2014	2015	2016
Доля НПР без внешних совместителей в общей штатной численности вуза	40	40	41	43
Из них имели ученую степень доктора и кандидата наук	67	73	73	73

Анализ показывает, что стратегия РЭУ им. Г. В. Плеханова, ориентированная на вариант прорывных качественных изменений, учитывает те положительные моменты, которые возникли в результате присоединения других вузов. Например, потенциал бывшего Российского государственного торгово-экономического университета (РГТЭУ) был использован в рамках развития практико-ориентированных образовательных программ [3] и развития среднего специального образования. Другим положительным аспектом образовательной деятельности бывшего РГТЭУ была система планирования учебной нагрузки. Она предполагала централизованный порядок составления расписаний вне связи с деканатами.

Потенциал МЭСИ в виде использования в учебном процессе современных информационных технологий привнес в объединенный университет неопределимый вклад.

Таким образом, в условиях слияния вузов необходимо проектировать создание инфраструктуры, призванной вобрать все лучшее из опыта объединяемых вузов, с тем чтобы обеспечить реализацию кадровой стратегии университета. При этом, однако, невозможно переоценить недавнее решение министра образования и науки О. Ю. Васильевой о приостановлении вакханалии административного поглощения одних вузов другими лишь на том основании, что некоторые вузы (например ГУУ) оказались кому-то из чиновников неэффективными.

При конкурсном избрании преподаватели адресно мотивируются комиссией центра установлением ключевых показателей деятельности в планах-программах до рассмотрения их конкурсной комиссией ученого совета РЭУ им. Г. В. Плеханова.

На рис. 6 представлена динамика публикаций статей в журналах, включенных в базы данных РИНЦ, SCOPUS и WOS.

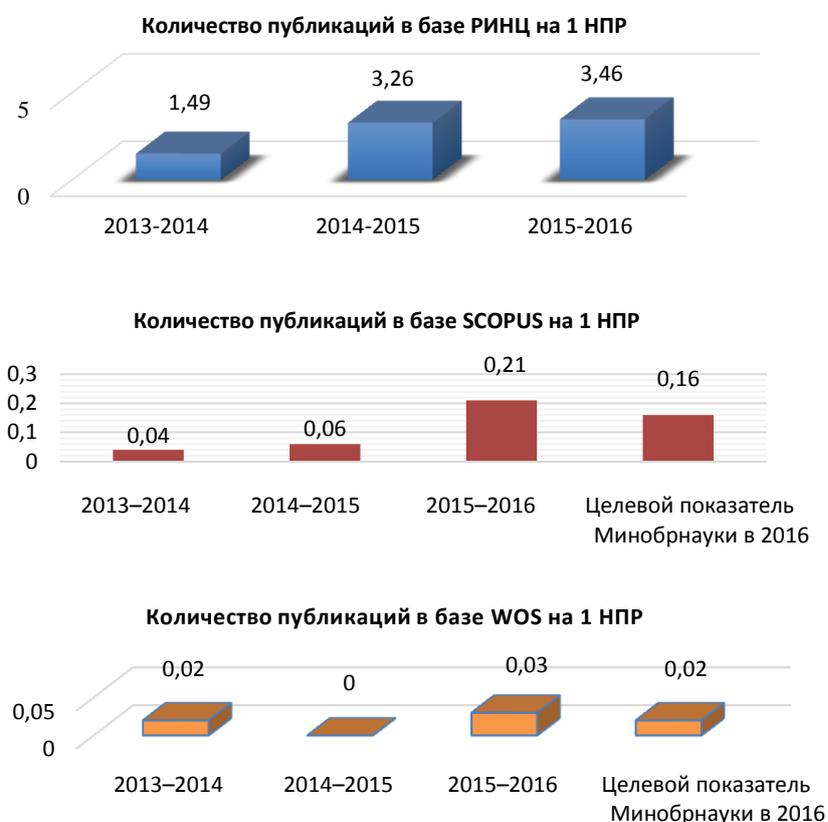


Рис. 6. Количество публикаций в базах РИНЦ, SCOPUS, WOS

Доля НПП с нулевым индексом Хирша снижена с 28% (58 чел. / 209 чел. в 2015 г.) до 12% от общей численности НПП (29 чел. / 245 чел. в 2016 г.). При этом среднее зна-

чение индекса Хирша по кафедрам центра по состоянию на август 2016 г. составило 3,9 (по РЭУ им. Г. В. Плеханова – 3,5) (рис. 7).

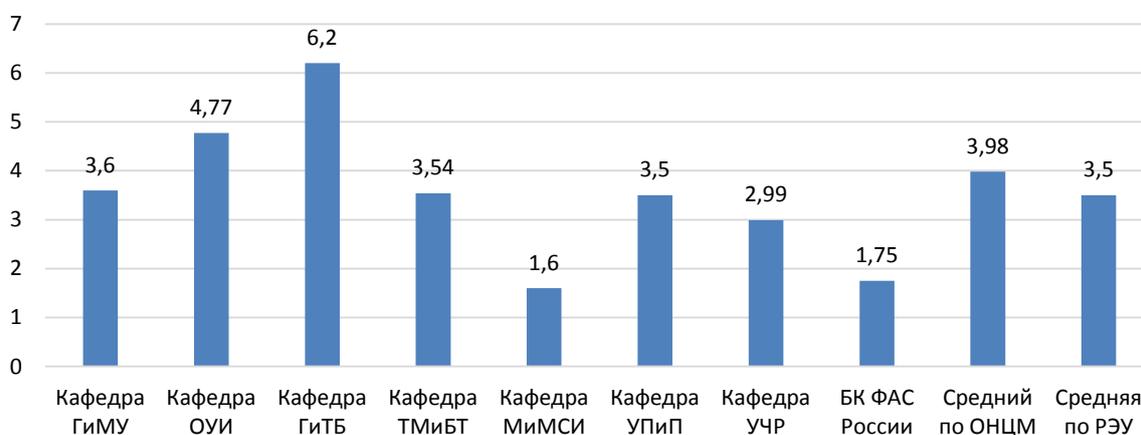


Рис. 7. Среднее значение индекса Хирша НПП кафедр ОНЦМ (август 2016 г.): ГиМУ – кафедра государственного и муниципального управления; ОУИ – кафедра организационно-управленческих инноваций; ГиТБ – кафедра гостиничного и туристического бизнеса; ТМиБТ – кафедра теории менеджмента и бизнес-технологий; МиМСИ – кафедра менеджмента и маркетинга спортивной индустрии; УПиП – кафедра управления проектами и программами; УЧР – кафедра управления человеческими ресурсами; БК ФАС России – базовая кафедра Федеральной антимонопольной службы

Для решения ряда проблем, возникших за два года работы центра, необходимы:

1. Коррекция механизма реализации ОПОП. Пленум факультета маркетинга подтвердил целесообразность отказа от морально устаревших методических комиссий при кафедрах и деканатах. Их работа на сегодня состоит лишь в текущем администрировании ОПОП. На смену им должна прийти проектная группа как горизонтальная структура во главе с заведующим выпускающей кафедры с включением в нее представителей кафедр, деканатов, ОНЦ и заинтересованных работодателей под патронажем учебно-методического управления. Проектные группы, по мнению экспертов, обеспечат разработку ОПОП, их сопровождение и мобильный учет требований работодателей.

2. Внедрение базовыми и выпускающими кафедрами проектного обучения, что повысит уровень самостоятельной работы студентов, сократив аудиторную нагрузку и период адаптации выпускников

на рабочем месте. Кафедра ТМиБТ более двух лет ведет обучение по дисциплине «Теория организации» по сквозному учебному проекту в рамках рабочей тетради.

3. Формирование дополнительных компетенций наших выпускников при освоении ОПОП за счет ресурсов программ повышения квалификации (госзакупки, бухгалтер, развитие интеллекта).

4. Безотлагательное сжатие аудиторной нагрузки заведующим кафедрами как минимум на треть для концентрации их усилий на перспективных проектах (ведь ограничена же аудиторная нагрузка совместителям из числа административно-управленческого персонала!).

В основу перспектив развития образовательно-научных центров должен лечь упомянутый выше проектный подход.

На ближайшие три года нами разработан пакет приоритетных проектов для реализации подразделениями центра совместно с внутренними и внешними партнерами (табл. 4).

Таблица 4

Представленные подразделениями центра проекты как приоритетные на 2016/17 учебный год

Цель проекта	Наименование проекта	Превосходство проекта	Компании-партнеры
Прорыв в новый формат работы с сетями	Направление подготовки бакалавров «Менеджмент торговых сетей»	Уникальная российская технология обучения с участием крупнейших торговых сетей	Кафедра ТМиБГ, «Апан», МЕТРО, «М.Видео», «Утконос»
Создание системы подготовки молодежных бизнесов (стартапов)	Магистерская программа для проекта «Капитаны России» (ежегодно 180 чел. – с 2017 г.)	Впервые совмещается теоретическая подготовка с разработкой предпринимательских проектов	Кафедра ТМиБГ, фонд «Наше будущее», компания «Фаберлик»
Автоматизация бизнес-процесса управления рисками при возведении теплопроизводящих комплексов (от проекта до выпуска)	Система управления рисками приоритетных инвестиционных проектов в ТЭК	Уникальная методика управления рисками инвестиционно-строительных проектов с жесткими ограничениями сроков ввода	Кафедра УПиП, ПАО «Т Плюс»
Полная автоматизация процесса госзакупок	Разработка единой технологической платформы по госзакупкам	Применение отечественной платформы программного обеспечения и оборудования	НИИ «Развитие конкуренции и отношений собственности», базовая кафедра ФАС России, ФАС России, Ростех
Создание платформы реиндустриализации на базе инновационных промышленных кластеров	Программа создания технопарков, индустриальных парков и промышленных комплексов	Условия для работы предприятий малого и среднего предпринимательства	НИИ «Развитие конкуренции и отношений собственности», Минпромторг, Роскосмос, Ростех
Разработка стратегии развития городского округа	Концепция развития наукограда для городского округа Химки	Системный подход в формировании модели развития наукограда	НИИ «Развитие конкуренции и отношений собственности», администрация города Химки
Повышение качества абитуриентов РЭУ им. Г. В. Плеханова	Многоцелевой центр профориентации как комплекс повышения качества абитуриентов в РЭУ им. Г. В. Плеханова	Профориентация, обучение и трудоустройство молодежи восточного сектора Московской области по программе «Из школы – в РЭУ, из РЭУ – к успешной карьере в родном городе»	Факультет менеджмента, кафедры ОУИ, ГМУ, администрация городского округа, Земская гимназия и работодатели города Балашихи и прилегающих округов
Профилактика банкротства предприятий ВПК	Стратегия финансового оздоровления предприятий ВПК	Комплексный подход к оздоровлению предприятий совместно с саморегулируемыми организациями арбитражных управляющих	НИИ «Развитие конкуренции и отношений собственности», Ростех
Масштабная подготовка инструкторов для организации турпоездов школьников	Создание системы дополнительного образования в сфере детского и юношеского туризма	Создание системы обеспечения безопасности детского и юношеского туризма (впервые в России)	НИИ «Развитие конкуренции и отношений собственности», Федерация спортивного ориентирования России, Федеральный центр детско-юношеского туризма и краеведения, Минобрнауки России, факультет гостинично-ресторанной, туристической и спортивной индустрии, кафедра ГиТБ
Формирование прорывных компетенций архитектора бизнес-систем	Пионерное направление подготовки менеджеров постиндустриальной экономики (VI технологического уклада)	Уникальный подход к формированию новой профессиональной сферы деятельности менеджеров (в России только в двух вузах)	Кафедра ТМиБГ, МФПИ

Таким образом, деятельность образовательно-научных центров должна быть нацелена:

- на реальное новаторство в научно-образовательном партнерстве;
- экспертизу стратегической востребованности (и обратную связь с ней) главно-

го продукта РЭУ им. Г. В. Плеханова – ОПОП по всей цепи: от инициации до аккредитации;

- развитие компетентности и профессионализма научно-педагогических работников.

Список литературы

1. Анисинкова Е. Б., Сидорова Н. А. Тайм-менеджмент, 24 часа – это не предел. – М. : Дашков и К⁰, 2008.
2. Калинина И. А. Реализация научного потенциала экономического вуза (модель «10 научных лидеров») // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2016. – № 6 (90). – С. 20–30.
3. Кулапов М. Н., Кокотовихин А. Ю. О задачах по развитию компетенций, необходимых для управления социально-культурным многообразием персонала // Управленец. – 2016. – № 6 (64).
4. Павлова Л. Н. Глобальные тенденции обеспечения образовательной и научной деятельности и задачи их внедрения в университете // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2016. – № 5 (89). – С. 3–14.
5. Шкляев А. Е. Программы прикладного бакалавриата в системе образования России: опыт Российского государственного торгово-экономического университета // Вестник Российского государственного торгово-экономического университета. – 2014. – № 10. – С. 108–120.

References

1. Anisinkova E. B., Sidorova N. A. Taym-menedzhment, 24 chasa – eto ne predel [Time-Management, 24 Hours is not the Limit]. Moscow, Dashkov & Co., 2008. (In Russ.).
2. Kalinina I. A. Realizatciya nauchnogo potentciala ekonomicheskogo vuza (model' «10 nauchnykh liderov») [Realizing Scientific Potential of University of Economics ('10 Scientific Leaders' Model)]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2016, No. 6 (90), pp. 20–30. (In Russ.).
3. Kulapov M. N., Kokovikhin A. Yu. O zadachakh po razvitiyu kompetentciy, neobkhodimyykh dlya upravleniya sotcial'no-kul'turnym mnogoobraziem personala [Concerning the Objectives aimed at Developing Competences Necessary to Manage Social and Cultural Diversity of Personnel]. *Upravlenec* [Manager], 2016, No. 6 (64). (In Russ.).
4. Pavlova L. N. Global'nye tendentcii obespecheniya obrazovatel'noy i nauchnoy deyatel'nosti i zadachi ikh vnedreniya v universitete [Global Trends in Supporting Educational and Academic Work and Aims of Their Introduction in University]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2016, No. 5 (89), pp. 3–14. (In Russ.).
5. Shklyayev A. E. Programmy prikladnogo bakalavriata v sisteme obrazovaniya Rossii: opyt Rossiyskogo gosudarstvennogo torgovo-ekonomicheskogo universiteta [Programs of Applied Bachelorship in the Education System of Russia: Experience of the Russian State Trade and Economics University]. *Vestnik Rossiyskogo gosudarstvennogo torgovo-ekonomicheskogo universiteta* [Vestnik of the Russian State Trade-Economic University], 2014, No. 10, pp. 108–120. (In Russ.).