



МЕТОДОЛОГИЯ И ТЕХНОЛОГИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ/METHODOLOGY AND TECHNOLOGY OF VOCATIONAL EDUCATION

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.165.23>**ДЕФИЦИТ РЕСУРСОВ В СФЕРЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ И КОНКУРЕНЦИЯ МЕЖДУ ВЫСШИМИ УЧЕБНЫМИ ЗАВЕДЕНИЯМИ**

Обзор

Гаах Т.В.^{1,*}¹ ORCID : 0000-0003-3336-4671;¹ Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского, Калуга, Российская Федерация

* Корреспондирующий автор (tatusha_g[at]mail.ru)

Аннотация

Современные университеты сталкиваются с двойным вызовом: системным дефицитом финансовых, кадровых и материально-технических ресурсов и обострением конкурентной борьбы на глобальном образовательном рынке. Эти взаимосвязанные проблемы требуют выработки новых моделей управления для обеспечения долгосрочной устойчивости. Целью работы является выявление и комплексный анализ стратегий реагирования вузов на данные вызовы. Для её достижения решались задачи: анализ современных проявлений и причин ресурсного дефицита; систематизация и классификация стратегий, применяемых университетами для адаптации; оценка их эффективности в контексте устойчивого развития.

Проведённый анализ позволяет утверждать, что реакция вузов эволюционировала от точечных мер к комплексной предпринимательской трансформации. Систематизированы и представлены в виде сводных таблиц пять ключевых направлений стратегий: оптимизация внутренних процессов; диверсификация источников финансирования; активный маркетинг; развитие образовательной и научной деятельности; организационные изменения.

Ключевые слова: высшее образование, устойчивое развитие университета, дефицит ресурсов, конкуренция в образовании, стратегии вузов, цифровизация образования, интернационализация, слияния и поглощения вузов, академическая репутация.

RESOURCE SHORTAGES IN HIGHER EDUCATION AND COMPETITION BETWEEN UNIVERSITIES

Review article

Gaakh T.^{1,*}¹ ORCID : 0000-0003-3336-4671;¹ Kaluga State University named after K.E. Tsiolkovsky, Kaluga, Russian Federation

* Corresponding author (tatusha_g[at]mail.ru)

Abstract

Modern universities face a double challenge: a systemic shortage of financial, human and material resources and intensifying competition in the global education market. These interrelated problems require the development of new management models to ensure long-term sustainability. The aim of this work is to identify and conduct a complex analysis of the strategies used by universities to respond to these challenges. To achieve this, the following tasks were solved: analysis of the current manifestations and causes of resource shortages; systematisation and classification of the strategies used by universities to adapt; assessment of their effectiveness in the context of sustainable development.

The conducted analysis allows to conclude that the response of universities has evolved from isolated measures to comprehensive entrepreneurial transformation. Five key strategic directions have been systematised and presented in summary tables: optimisation of internal processes; diversification of funding sources; active marketing; development of educational and scientific activities; organisational changes.

Keywords: higher education, sustainable development of universities, resource shortages, competition in education, university strategies, digitisation of education, internationalisation, mergers and acquisitions of universities, academic reputation.

Введение

Статья относится к обзорной, с целью выявить и проанализировать стратегии реагирования высших учебных заведений на дефицит ресурсов и усиление конкурентной борьбы, а также оценить их эффективность для обеспечения устойчивого развития вузов. Данная цель логично распадается на несколько взаимосвязанных задач: проанализировать современные проявления и причины дефицита ресурсов (финансовых, кадровых, материально-технических) в сфере высшего образования; систематизировать и классифицировать стратегии реагирования вузов на вызовы дефицита и конкуренции.

Данная проблема изучается с различных точек зрения, включая экономику, педагогику, управление и социологию. В концептуальной статье [1] анализируются «дефекты рынка» образовательных услуг и проблемы управления вузами в РФ. Авторы выявляют специфические дефициты, такие как отсутствие управленческой вертикали и использование «учебных часов» как универсальной меры, что приводит к неэффективному распределению ресурсов.

Исследование Сандлера Д.Г. [2], [3] посвящено анализу конкуренции в условиях доминирования государственного финансирования. Автор вводит и обосновывает понятие «квазиконкуренции» — конкуренции на регулируемом рынке с высокой концентрацией ресурсов.

Историк образования Джули Рубин (США) критикует модель гиперконкуренции в высшем образовании (особенно в США). Она показывает, что десятилетия усиления конкуренции за студентов, рейтинги и престиж не привели к снижению цен, но увеличили долговую нагрузку и вынудили вузы закрываться или нанимать временных преподавателей.

Обзорная работа Gregory A. Smith «Competition in the Higher Education Industry» [4] объясняет, почему экономика высшего образования не подчиняется стандартным рыночным законам. Автор выделяет четыре ключевых поля конкуренции за ресурсы: студенты, исследовательские гранты, государственное финансирование и частные пожертвования.

Основные результаты

На основе работ можно выделить несколько общих тезисов, которые изучают исследователи. Дефицит ресурсов и конкуренция между высшими учебными заведениями — это взаимосвязанные вызовы, с которыми сталкивается система высшего образования по всему миру. Финансовые ограничения и нехватка кадров заставляют вузы искать новые пути для выживания и развития, что усиливает конкурентную борьбу за студентов, финансирование и лучших преподавателей [5].

Вузы вынуждены соревноваться за каждого абитуриента, за объем финансирования и за признание на национальном и международном уровнях. Такая конкуренция оказалась особенно заметной в городах с несколькими крупными университетами, где борьба за студентов приводит к активному совершенствованию образовательных предложений и сервисов.

В условиях ограниченного контингента абитуриентов каждый вуз старается выделиться за счет уникальных образовательных программ, повышения качества преподавания и уровня инфраструктуры. Инновации в учебном процессе, внедрение цифровых технологий и междисциплинарных подходов становятся неотъемлемой частью стратегии привлечения и удержания студентов [6]. Комплексный подход к обеспечению высокого уровня подготовки специалистов направлен на соответствие требованиям рынка труда и ожиданиям будущих выпускников [7].

Имидж учебного заведения переходит в ранг одного из критически важных факторов конкурентоспособности. Репутация университета формируется не только качеством образования и научными достижениями, но и коммуникационной политикой, активным присутствием в социальных медиа, участием в международных рейтингах. Вузы, способные создавать положительный образ, получают дополнительное преимущество при привлечении партнеров, финансирования и международного студенчества [8].

Параллельно с усилением конкуренции меняется и структура взаимодействия вузов с работодателями и научно-исследовательскими центрами. Формируются новые модели партнерства, позволяющие создавать условия для практической подготовки студентов и развития прикладных исследований. Это требует от учебных заведений гибкости и ориентации на потребности экономики, что в свою очередь улучшает их позиции на конкурентном рынке.

Все вышеуказанное позволяет систематизировать ключевые проявления этих проблем и возможные пути их решения (таблица 1). При анализе и систематизации были использованы материалы статистического сборника «Индикаторы образования: 2025» (ИСИЭЗ ВШЭ).

Таблица 1 - Проблемы вузов и возможные пути решения

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.165.23.1>

Аспект проблемы	Проявления дефицита и конкуренции	Возможные решения
Финансовые ресурсы	Сокращение государственного финансирования, структурные дефициты вузов.	Диверсификация источников финансирования, привлечение внебюджетных средств, использование образовательных кредитов.
Кадровые ресурсы	Нехватка преподавателей, высокий уровень их выгорания, старение кадров.	Оптимизация распределения нагрузки с помощью ИТ-систем (SIS), автоматизация расписаний, привлечение временных преподавателей.
Конкуренция за студентов	Борьба за абитуриентов как источник финансирования, особенно на популярные курсы.	Повышение привлекательности за счет новых инструментов (например, образовательный кредит), укрепление репутации и бренда.
Организационная устойчивость	Закрывание учебных заведений (особенно двухгодичных и коммерческих), структурные	Консолидация и партнерства между вузами (от консорциумов до слияний и поглощений).

Аспект проблемы	Проявления дефицита и конкуренции	Возможные решения
	дефициты.	

Проблема нехватки ресурсов носит глобальный и системный характер. Вузы вынуждены одновременно решать несколько задач: справляться с внутренними операционными трудностями с помощью цифровизации, искать новые финансовые источники и выстраивать стратегию долгосрочной конкурентоспособности, вплоть до вступления в партнерства или слияний. То есть реагировать на данную проблему с помощью определённых мер [9], [10].

Реакция вузов на дефицит ресурсов и усиление конкуренции — это комплекс стратегий, которые можно условно разделить на «оборонительные» (сокращение затрат, оптимизация) и «наступательные» (поиск новых возможностей, усиление позиций).

Подробный разбор реакций и стратегий высших учебных заведений (таблица 2):

1. Оптимизация внутренних процессов и управление ресурсами — это базовая реакция, направленная на то, чтобы делать больше с меньшими затратами.

Цифровизация и автоматизация. Внедрение Academic Information Systems (SIS), CRM-систем для работы с абитуриентами и студентами, автоматизация составления расписаний, документооборота и процессов отчетности. Это снижает административную нагрузку на управленческий персонал и преподавателей.

Оптимизация кадровых ресурсов.

Смешанные нагрузки: совмещение преподавательской, исследовательской и административной работы в нагрузке одного сотрудника.

Привлечение совместителей и практиков: увеличение доли преподавателей-практиков из индустрии и внешних совместителей для снижения постоянной фонда оплаты труда.

Аутсорсинг: передача непрофильных функций (общественное питание, безопасность, IT-поддержка) внешним компаниям.

Энергосбережение и «умные» кампусы: внедрение технологий для снижения эксплуатационных расходов на содержание инфраструктуры.

2. Диверсификация источников финансирования — поиск альтернатив или дополнений к государственному финансированию.

Расширение платных образовательных услуг: магистратура, MBA, программы дополнительного профессионального образования (ДПО), короткие курсы.

Эндаумент-фонды: создание целевых капиталов, доходы с которых идут на развитие университета.

Активный фандрайзинг: привлечение пожертвований от выпускников (alumni) и корпоративных партнеров.

Коммерциализация исследований: продажа лицензий на патенты, выполнение хоздоговорных НИР и НИОКР для промышленности, создание малых инновационных предприятий (МИП).

Развитие партнерств с бизнесом: создание базовых кафедр, корпоративных программ, получение целевого финансирования на исследования от компаний.

3. Активная маркетинговая и рекрутинговая стратегия — борьба за ключевой ресурс (студентов).

Ребрендинг и позиционирование: укрепление уникального ценностного предложения (УЦП). Акцент на сильных сторонах: «классический университет», «технический лидер», «центр предпринимательства».

Иностранные студенты: наиболее платежеспособная и растущая категория. Создание международных офисов, участие в образовательных выставках за рубежом.

Региональный рекрутинг: открытие филиалов или представительств в других регионах.

Развитие онлайн-обучения (e-learning): позволяет привлекать студентов, не способных учиться очно, и снижать затраты на инфраструктуру в расчете на одного студента. Создание MOOC (Massive Open Online Courses) для привлечения глобальной аудитории [11].

4. Развитие образовательной и научной деятельности - укрепление академической репутации как способ привлечения лучших студентов и преподавателей.

Программы на английском языке: для привлечения иностранцев.

Академическая мобильность: программы обмена для студентов и преподавателей.

Создание междисциплинарных программ: отвечая на запросы рынка труда, вузы создают программы на стыке дисциплин (например, биоинформатика).

Фокус на трудоустройство выпускников: создание сильных карьерных офисов, тесная работа с компаниями-работодателями, включение в учебные планы проектной деятельности и стажировок. Это повышает привлекательность вуза для абитуриентов.

5. Организационные трансформации и кооперация. Самые радикальные, но часто необходимые меры.

Альянсы и консорциумы: объединение вузов для совместных закупок, использования инфраструктуры, создания общих образовательных программ. Это позволяет достигать эффекта масштаба.

Слияния и поглощения (M&A): объединение слабых вузов с сильными для выживания и создания более крупных и конкурентоспособных университетских комплексов. Это глобальный тренд.

Оптимизация внутренней структуры: закрытие непрофильных или неэффективных подразделений и факультетов, перераспределение ресурсов в пользу перспективных направлений.

Таблица 2 - Сводная таблица реакций вузов

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.165.23.2>

Сфера реакции	Конкретные меры	Цель
Операционная эффективность	Цифровизация, аутсорсинг, оптимизация расписания, энергосбережение.	Снижение издержек, повышение производительности.
Финансы	Развитие платного образования, эндаумент-фонды (фонды целевого капитала), коммерциализация НИР, фандрайзинг.	Диверсификация доходов, снижение зависимости от бюджета.
Маркетинг и рекрутинг	Ребрендинг, привлечение иностранцев, онлайн-обучение, усиление карьерных служб.	Увеличение контингента студентов, укрепление бренда.
Академическое развитие	Интернационализация, новые программы (междисциплинарные, ДПО), партнерства с бизнесом.	Повышение качества и привлекательности образования, рост репутации.
Организационные изменения	Альянсы, слияния и поглощения, оптимизация структуры.	Долгосрочная устойчивость, синергия, выход на новые рынки.

Заключение

Проведенный анализ позволяет утверждать, что современное высшее образование в условиях глобализации и ограниченности ресурсов вступило в фазу глубокой трансформации. Дефицит финансовых, кадровых и материально-технических ресурсов, с одной стороны, и обострение конкурентной борьбы за студентов, финансирование и репутацию — с другой, являются взаимосвязанными вызовами, вынуждающими вузы кардинально менять подходы к управлению.

Основным выводом исследования является то, что реакция университетов эволюционировала от отдельных точечных мер к комплексной предпринимательской стратегии. Успешные вузы больше не действуют как пассивные получатели государственного финансирования, а активно формируют собственное «желаемое будущее», перестраиваясь по выделенным ключевым направлениям.

Но остаётся достаточно много вопросов для дальнейших исследований: как цифровизация административных процессов (внедрение SIS) влияет на преодоление кадрового дефицита и повышение операционной эффективности? Насколько эффективны стратегии интернационализации и привлечения иностранных студентов как инструмент диверсификации доходов в условиях сокращения государственного финансирования? Каковы долгосрочные последствия усиления конкуренции за абитуриентов на академическое качество и образовательную политику вузов?

Конфликт интересов

Не указан.

Conflict of Interest

None declared.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование. Но рецензент или автор статьи предпочли не публиковать рецензию к этой статье в открытом доступе. Рецензия может быть предоставлена компетентным органам по запросу.

Review

All articles are peer-reviewed. But the reviewer or the author of the article chose not to publish a review of this article in the public domain. The review can be provided to the competent authorities upon request.

Список литературы / References

1. Прохоров А.П. Дефициты и парадоксы рынка высшего образования в России и его организации в российских вузах: что можно изменить? / А.П. Прохоров, В.Н. Блинов // Университетское управление: практика и анализ. — 2019. — Т. 23. — № 1-2. — С. 165–176.
2. Сандлер Д.Г. Проявления конкуренции и квазиконкуренции университетов России в борьбе за привлечение абитуриентов / Д.Г. Сандлер // Journal of Applied Economic Research. — 2022. — Т. 21. — № 1. — С. 130–151.
3. Судакова А.Е. Конкуренция между вузами: концептуальный анализ / А.Е. Судакова, Д.Г. Сандлер, Т.В. Тарасьева // Университетское управление: практика и анализ. — 2020. — № 4. — С. 58–74.
4. Smith G.A. Competition in the Higher Education Industry / G.A. Smith // gregoryasmith.info. — 2014. — URL: <https://www.gregoryasmith.info/research/competition-higher-education>. (дата обращения: 12.11.25)
5. Марио Д.М. Современные тенденции государственного финансирования высшего образования / Д.М. Марио, Г.Ф. Ткач, С.А. Коваленко // Высшее образование в России. — 2020. — № 3. — С. 136–152.
6. Алексеева П.М. Право на образование в условиях цифровой трансформации общества / П.М. Алексеева, Д.А. Баранов // Закон. Право. Государство. — 2022. — № 4 (36). — С. 234–237.



7. Гриневич Л.А. Цифровизация высшего образования в современной России: теория и практика / Л.А. Гриневич // Вестник Кемеровского государственного университета культуры и искусств. — 2021. — № 57. — С. 242–248.
8. Гвозденко А.Н. Российские экономические вузы: имидж или доля рынка? / А.Н. Гвозденко // Маркетинг в России и за рубежом. — 2006. — № 2. — С. 116–119.
9. Тодис Л.М. Современные проблемы высшего образования в России и возможные пути их решения / Л.М. Тодис, Т.В. Виноградова, А.С. Андроничева // Современное педагогическое образование. — 2023. — № 3. — С. 78–81.
10. Хильченко Л.Н. Мониторинг качества высшего профессионального образования: проблемы и перспективы / Л.Н. Хильченко, Р.И. Баженов, Д.А. Кириллова // Russian Journal of Education and Psychology. — 2015. — № 9 (53). — С. 757–775.
11. Ковалева М.Л. Проблемы и перспективы внедрения онлайн-курсов в систему высшего образования / М.Л. Ковалева // Международный научно-исследовательский журнал. — 2022. — № 1–3 (115). — С. 68–71.

Список литературы на английском языке / References in English

1. Prokhorov A.P. Defitsiti i paradoksi rinka visshogo obrazovaniya v Rossii i yego organizatsii v rossiiskikh vuzakh: chto možno izmenit? [Deficits and paradoxes of the higher education market in Russia and its organization in Russian universities: what can be changed?] / A.P. Prokhorov, V.N. Blinov // Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz [University management: practice and analysis]. — 2019. — Vol. 23. — № 1-2. — P. 165–176. [in Russian]
2. Sandler D.G. Proyavleniya konkurentsii i kvazikonkurentsii universitetov Rossii v borbe za privlechenie abiturientov [Manifestations of competition and quasi-competition of Russian universities in the struggle to attract applicants] / D.G. Sandler // Journal of Applied Economic Research. — 2022. — Vol. 21. — № 1. — P. 130–151. [in Russian]
3. Sudakova A.E. Konkurenciya mezhdru vuzami: konceptual'nyj analiz [Competition between universities: conceptual analysis] / A.E. Sudakova, D.G. Sandler, T.V. Taras'eva // University management: practice and analysis. — 2020. — № 4. — P. 58–74. [in Russian]
4. Smith G.A. Competition in the Higher Education Industry / G.A. Smith // gregoryasmith.info. — 2014. — URL: <https://www.gregoryasmith.info/research/competition-higher-education>. (accessed: 12.11.25)
5. Mario D.M. Sovremennye tendentsii gosudarstvennogo finansirovaniya vy'sshego obrazovaniya [Modern trends in public financing of higher education] / D.M. Mario, G.F. Tkach, S.A. Kovalenko // Higher education in Russia. — 2020. — № 3. — P. 136–152. [in Russian]
6. Alekseeva P.M. Pravo na obrazovanie v usloviyax cifrovoj transformatsii obshchestva [The right to education in the context of digital transformation of society] / P.M. Alekseeva, D.A. Baranov // Law. Right. State. — 2022. — № 4 (36). — P. 234–237. [in Russian]
7. Grinevich L.A. Cifrovizatsiya vy'sshego obrazovaniya v sovremennoj Rossii: teoriya i praktika [Digitalization of Higher Education in Modern Russia: Theory and Practice] / L.A. Grinevich // Bulletin of the Kemerovo State University of Culture and Arts. — 2021. — № 57. — P. 242–248. [in Russian]
8. Gvozdenko A.N. Rossijskie e'konomicheskie vuzy: imidzh ili dolya ry'nka? [Russian economic universities: image or market share?] / A.N. Gvozdenko // Marketing in Russia and abroad. — 2006. — № 2. — P. 116–119. [in Russian]
9. Todis L.M. Sovremennye problemy' vy'sshego obrazovaniya v Rossii i vozmozhny'e puti ix resheniya [Modern problems of higher education in Russia and possible solutions] / L.M. Todis, T.V. Vinogradova, A.S. Androny'cheva // Modern pedagogical education. — 2023. — № 3. — P. 78–81. [in Russian]
10. Khilchenko L.N. Monitoring kachestva visshego professionalnogo obrazovaniya: problemi i perspektivi [Monitoring the quality of higher professional education: problems and prospects] / L.N. Khilchenko, R.I. Bazhenov, D.A. Kirillova // Russian Journal of Education and Psychology. — 2015. — № 9 (53). — P. 757–775. [in Russian]
11. Kovaleva M.L. Problemy' i perspektivy' vnedreniya onlajn-kursov v sistemu vy'sshego obrazovaniya [Problems and prospects of introducing online courses into the higher education system] / M.L. Kovaleva // International Research Journal. — 2022. — № 1–3 (115). — P. 68–71. [in Russian]