Санкт-Петербургский государственный университет

**ГАВРИЛОВА Владислава Владимировна**

**Выпускная квалификационная работа**

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ НА ПРИМЕРЕ ВУЗОВ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА**

Направление 38.03.01 «Экономика»

Основная образовательная программа бакалавриата «Экономика»

Профиль «Менеджмент организации»

Научный руководитель:

доцент, канд. геогр. наук

АНОХИНА Елена Михайловна

Рецензент:

СНИСАРЕНКО Юрий Алексеевич

Санкт-Петербург

2018

**СОДЕРЖАНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc513994708)

[ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ 6](#_Toc513994709)

[1.1 Понятие конкурентоспособности 6](#_Toc513994710)

[1.2 Понятие и факторы формирования конкурентоспособности высших учебных заведений 12](#_Toc513994711)

[1.3 Основы исследования конкурентоспособности высшей школы 21](#_Toc513994712)

[1.4 Особенности и основные направления разработки стратегии конкуренции высших учебных заведений 35](#_Toc513994713)

[ГЛАВА 2 АНАЛИЗ И ПРОБЛЕМЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВУЗОВ РОССИИ 44](#_Toc513994714)

[2.1 Анализ развития высшей школы России и Санкт-Петербурга 44](#_Toc513994715)

[2.2 Анализ и проблемы конкурентоспособности вузов Санкт-Петербурга и Москвы 69](#_Toc513994716)

[2.3 Анализ и проблемы стратегического управления в высших учебных заведениях 80](#_Toc513994717)

[ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА 101](#_Toc513994718)

[3.1 Расчет интегрального Индекса конкурентоспособности университетов 101](#_Toc513994719)

[3.2 Разработка стратегических карт для Санкт-Петербургского государственного университета 109](#_Toc513994720)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 117](#_Toc513994721)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 121](#_Toc513994722)

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время все в большем числе стран происходит формирование и развитие экономики знаний. Главным фактором формирования и развития экономики знаний является человеческий капитал, а производство знаний и высоких технологий в развитых странах – это основной источник роста экономики. Повышение качества человеческого капитала, формирование экономики знаний, - все это становится невозможным без качественной системы образования, в особенности, системы высшего профессионального образования, которая является единственным источником кадров для экономики знаний, является необходимой основой для создания современных технологий и разработок. Таким образом, повышается роль высших учебных заведений - университетов, а для постоянного и непрерывного улучшения их деятельности становится необходимым определение и постоянное повышение уровня их конкурентоспособности как среди вузов России, так в мировой образовательной системе. В этих условиях разработка стратегии конкуренции становится актуальной для вузов России. Этим и объясняется *актуальность* вопросов, рассматриваемых в выпускной квалификационной работе.

*Цель выпускной квалификационной работы* – сформулировать и раскрыть предложения по разработке направлений стратегии конкуренции вузов России на примере высших учебных заведений Санкт-Петербурга.

Для достижения цели автор ставит перед собой следующие *задачи:*

1. Определить теоретические основы исследования конкурентоспособности высшей школы (рассмотреть понятия конкурентоспособности, конкурентоспособности высшей школы, факторы ее формирования, конкурентоспособности высшего учебного заведения и факторы ее формирования, дать авторское определение конкурентоспособности вуза, систематизировать основные внешние и внутренние факторы конкурентоспособности вуза);
2. Рассмотреть особенности и основные направления разработки стратегии конкуренции высших учебных заведений;
3. Проанализировать и систематизировать основные рейтинги национальных систем высшего образования и рейтинги глобальной конкурентоспособности университетов, рассмотреть методики оценивания университетов, используемые в данных рейтингах и разработать авторскую методику оценки конкурентоспособности университетов;
4. Проанализировать основные документы федерального и регионального уровня, регулирующие систему высшего образования, существующую систему управления образованием в России на федеральном и региональном уровнях и современное состояние системы высшего образования России и Санкт-Петербурга;
5. Проанализировать места, занимаемые РФ в рейтингах национальных систем высшего образования и вузами РФ в рейтингах конкурентоспособности университетов мира;
6. По материалам «Мониторинга эффективности деятельности организаций высшего образования» проанализировать статистическую информацию о развитии университетов: Санкт-Петербургского государственного университета (СПбГУ), Санкт-Петербургского национального исследовательского университета информационных технологий, механики и оптики (ИТМО), Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого (СПбПУ), Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (СПбГЭТУ ЛЭТИ), Московского государственного университета имени М.В.Ломоносова (МГУ), Московского физико-технического института (МФТИ); проанализировать программы повышения конкурентоспособности данных университетов и особенности стратегического управления университетами с учётом эволюции организационных структур управления;
7. Рассчитать интегральный Индекс конкурентоспособности университетов по авторской методике, проанализировать полученные результаты, определить стратегии повышения конкурентоспособности для каждого из исследуемых университетов;
8. Составить стратегические карты по выделенным на основе проведённого анализа стратегическим направления «инновационный потенциал университета», «научный потенциал университета» и «международная активность вуза» для Санкт-Петербургского государственного университета;

*Объектом* данного исследования являются процессы стратегического управления развитием высшего образования.

*Предметом* данного исследования являются процессы разработки стратегии конкуренции высших учебных заведений на примере вузов Санкт-Петербурга.

*Теоретическую и методологическую основу* исследования составили труды учёных по конкурентоспособности организаций, труды учёных по проблемам развития высшей школы, по проблемам стратегического управления в организациях высшего образования, международные и национальные методологии оценки конкурентоспособности университетов. *Информационную основу* исследования составили нормативно-правовые акты по вопросам развития высшей школы, статистические сборники Росстата по вопросам развития образования, база данных мониторинга за развитием вузов России, которая ведётся Минобрнауки с 2012 года и др.

*Самостоятельными разработками автора, составляющими научную новизну ВКР,* являются следующие:

1. Обобщены определения конкурентоспособности высшего учебного заведения, данные различными авторами, на их основе дано собственное определение конкурентоспособности высшего учебного заведения;
2. Систематизированы основные внешние и внутренние факторы формирования конкурентоспособности высших учебных заведений;
3. Выделены основные этапы разработки стратегии конкуренции вуза;
4. Систематизированы рейтинги национальных систем высшего образования и рейтинги высших учебных заведений;
5. Предложена авторская методика оценки конкурентоспособности высших учебных заведений;
6. Разработаны традиционная и инновационная организационные структуры управления вузом;
7. Произведена оценка конкурентоспособности высших учебных заведений Санкт-Петербурга и Москвы по авторской методике;
8. Составлены стратегические карты по направлениям «инновационный потенциал университета», «научный потенциал университета» и «международная активность вуза» для Санкт-Петербургского государственного университета.

ВКР включает введение, три главы, заключение.

*Первая глава* посвящена теоретическим аспектам исследования конкурентоспособности высшей школы.

*Вторая глава* посвящена анализу и проблемам конкурентоспособности вузов России.

*В третьей главе* представлены результаты оценки конкурентоспособности исследуемых в работе университетов, а также разработанные для Санкт-Петербургского государственного университета стратегические карты по достижению выделенных стратегических направлений развития.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ

1.1 Понятие конкурентоспособности

В современном мире во всех сферах деятельности в той или иной степени присутствует конкуренция. Повсеместно конкурентная среда становится все более сложной и охватывает все большее число субъектов, между которыми растет интенсивность конкуренции. Конкуренция – явление многоуровневое, она проявляется на макроэкономическом, мезоэкономическом, микроэкономическом уровнях, поэтому число субъектов, охваченных ею, велико, они представляют различные сферы деятельности.

Для успешной работы в условиях конкурентных отношений, субъектам необходимо сохранять и повышать свою конкурентоспособность, создавать и четко обозначать свои конкурентные преимущества, учитывать изменения во внешней среде, в том числе, изменения в деятельности и положении конкурентов. Вышесказанное имеет отношение и к вузам, как к субъектам, действующим на рынке образовательных услуг. В настоящее время из-за множества факторов конкурентная борьба между российскими вузами является достаточно ожесточенной. Это связано, например, с динамичностью и изменчивостью внешней и внутренней среды, технологическим прогрессом, с повышенной требовательностью абитуриентов и т. п. Главным фактором повышения значения образования в странах мира является осуществляемый в настоящее время постепенный переход к экономике знаний. Таким образом, вузам необходимо оперативно реагировать на изменяющиеся требования и запросы со стороны общества, постоянно работать над повышением своей конкурентоспособности для сохранения своей актуальности и привлекательности на рынке образовательных услуг. В данной работе рассматривается конкурентоспособность вузов Российской Федерации, факторы ее формирования, возможные направлении ее повышения.

В данный момент не существует единого для всех определения конкурентоспособности, способного всесторонне отразить ее сущность как экономической категории. Авторами даются различные трактовки понятия «конкурентоспособность», которые отличаются уровнем рассмотрения данного понятия, изучаемыми субъектами конкурентоспособности, рассмотренными аспектами, факторами, влияющими на ее формирование и сохранение и многим другим. В Таблице 1 представлено несколько отличных друг от друга определений конкурентоспособности.

Таблица - 1 Определение конкурентоспособности у различных авторов

| Автор | Определение конкурентоспособности |
| --- | --- |
| М. Портер | Свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений. К основным факторам конкурентоспособности относится эффективность и производительность. |
| Ю. Б. Рубин | Конкурентоспособность - способность применять совокупный конкурентный потенциал для борьбы с соперниками и достижениями конкурентных преимуществ. |
| М. Гельвановский | Обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования. |
| Э. В. Минько, М. Л. Кричевский | Конкурентоспособность определяется совокупностью потребительских свойств продукции, необходимых и достаточных для того, чтобы она в определенный момент времени могла быть реализована по сопоставимым ценам на конкретном рынке. |
| С. Л.Шаламков | Эффективное использование имеющихся ресурсов предприятия и внедрение достижений научно-технического прогресса, что обеспечивает сохранность устойчивых конкурентных преимуществ на длительную перспективу развития. |
| П. Завьялов | Концентрированное выражение экономических, научно-технических, производственных, организационно-управленческих, маркетинговых и иных возможностей страны, которые реализуются в товарах и услугах, успешно противостоящим конкурирующим аналогам, как на внутреннем, так и на внешнем рынке. |
| Е. И. Мазилкина, Т. Г. Паничкина | Конкурентоспособность товара — это относительная и обобщенная характеристика товара, выражающая его выгодные отличия от товара конкурента по степени удовлетворения потребности и затратам на ее удовлетворение. Конкурентоспособность организации — это относительная характеристика, которая выражает отличие развития данной организации от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей. |
| В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева | Способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг. |
| Ю.Я.Еленева | Совокупность свойств и характеристик маркетинговых, производственно-технологических, финансово-экономических и организационных бизнес-процессов, позволяющих обеспечить эффективность функционирования предприятия на рынках товаров при различных изменениях внешней и внутренней среды. |
| Н. С. Яшин | Включает совокупность, с одной стороны, характеристик самой организации, определяющуюся уровнем использования научно-технического, производственного, кадрового потенциала, а также потенциала маркетинговых служб, а с другой стороны – внешних социально-экономических и организационных факторов, позволяющих организации создавать более привлекательную по ценовым и неценовым характеристикам продукцию по сравнению с конкурентами. Главный критерий эффективности деятельности организации. |
| А. А. Чурсин | Конкурентоспособность товара - соотношение его качества и цены в сравнении с аналогичными или взаимозаменяемыми товарами, предлагаемыми на рынке другими продавцами. Под конкурентоспособностью организации понимается ее способность поддерживать высокие темпы экономического роста в средне- и долгосрочном плане. |
| Р. А. Фатхутдинов | Свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Определяет способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке. |

Источник: составлено автором по Мокроносов, А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность : учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург : Изд-во Урал ун-та, 2014. – С. 41 – 42;Фатхутдинов, Р. А. Сущность конкурентоспособности / Р. А. Фатхутдинов // Современная конкуренция. – 2007. – №3(15). – С. 99 – 129; Повышение конкурентоспособности регионального вуза в условиях экономики знаний: монография / ред. М.Я. Веселовский, М.А. Измайлова. – М.: Научный консультант, 2015. – C. 13 – 15.

Большинство авторов (например, М. Портер, М. Гельвановский, Ю.Я. Еленева, Р. А. Фатхутдинов) рассматривают конкурентоспособность, как некоторое отдельное свойство, характеристику рассматриваемого объекта, которое выполняет определенную функцию: дает возможность товару выступать на рынке наравне с аналогичными товарами, дает возможность продукции быть реализованной по сопоставимым ценам на конкретном рынке, удовлетворять конкретные потребности потребителей, дает преимущества по сравнению с аналогичными товарами и т.д. Ряд других авторов (Ю. Б. Рубин, С. Л.Шаламков, В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева) рассматривают конкурентоспособность как способность фирмы или страны определять и развивать свой потенциал, эффективно использовать имеющиеся ресурсы и внедрять достижения научно-технического прогресса, успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в определенный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг и т. д. Отдельно хотелось бы обратить внимание на определение, данное Н. С. Яшиным, в нем находит свое отражение сразу два фактора формирования конкурентоспособности –факторы внутренней и внешней среды. Конкурентоспособность, по мнению данного автора, определяется характеристиками самой организации и внешними социально-экономическими и организационными факторами. Другие рассмотренные мною авторы опирались лишь на внутренние факторы формирования конкурентоспособности.

Существует большое разнообразие подходов к определению понятия конкурентоспособности. Прежде всего, это обусловлено многоуровневым характером конкурентоспособности. Может быть рассмотрена конкурентоспособность объектов разного уровня: конкурентоспособность товаров, фирм, отраслей, регионов, стран. Выделяется микроконкурентоспособность, мезоконкурентоспособность и макроконкурентоспособность. На Рисунке 1 представлена пирамида, отражающая распределение объектов конкурентоспособности на уровни.

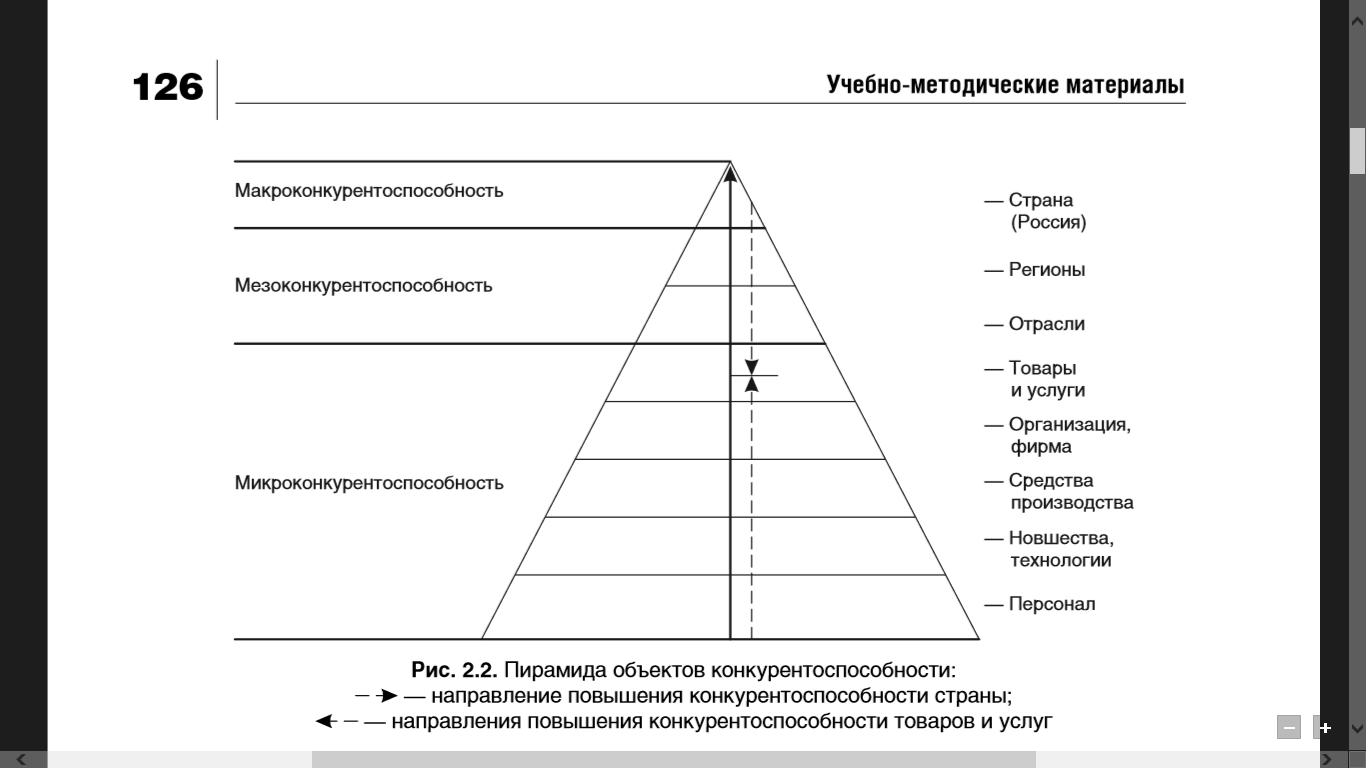


Рисунок 1 Пирамида объектов конкурентоспособности

Источник: Фатхутдинов, Р. А. Уровни и объекты конкурентоспособности / Р. А. Фатхутдинов // Современная конкуренция. – 2009. – №4(16). – С. 123 – 143.

На макроуровне изучается и исследуется конкурентоспособность стран. Для данной цели, например, ежегодно рассчитывается индекс глобальной конкурентоспособности стран мира Международным институтом управленческого развития IMD. На мезоуровне оценивается конкурентоспособность отдельных регионов и отраслей. В РФ важным вопросом является оценка конкурентоспособности каждого субъекта, в частности, например, для этой задачи рассчитывается Индекс конкурентоспособности регионов AV RCI - полюса роста России, который представляет собой комплексную оценку, характеризующую фактическую способность территорий конкурировать за ресурсы и рынки сбыта.Также определяется конкурентоспособность отдельных отраслей и сфер деятельности. Так, определяется конкурентоспособность промышленности (например, рассчитывается индекс конкурентоспособности промышленности Организацией Объединенных Наций по промышленному развитию ЮНИДО для различных стран), конкурентоспособность образовательной сферы, системы здравоохранения, предпринимательского климата и т. п. На микроуровне чаще всего исследуется конкурентоспособность отельных организаций, фирм, их подразделений, их отдельных товаров или услуг и т. д. Для оценки конкурентоспособности объектов данного уровня существует большое число методов оценки: SWOT-анализ, метод «4P», метод построения «многоугольника конкурентоспособности» и мн. др.

Данная работа будет опираться на определение конкурентоспособности, данное Р. А. Фатхутдиновым, а именно: «Конкурентоспособность — это состояние (в статике) или способность (в динамике) субъекта со своим объектом быть лидером, успешно конкурировать со своими конкурентами на конкретном рынке в конкретное время по достижению одной и той же цели»[[1]](#footnote-2)*.* Цели разных субъектов отличаются. Например, целью товаропроизводителей может являться реализация товара в короткие сроки по оптимальной цене, для персонала - получение работы, удовлетворяющей его потребности, для организации (как объекта социально-экономической системы) и страны (как объекта социально-экономической мировой системы) - ведение эффективной воспроизводственной политики во всех сферах, обеспечение комплексной безопасности и достойного уровня жизни персонала (населения), участие в жизнеобеспечении общества, решение других социальных задач и т.д. Для страны также может являться целью обеспечение суверенитета, встраивание в мировую систему взаимоотношений и т. д.

Как уже было отмечено, на конкурентоспособность рассматриваемого субъекта влияет множество факторов: политические, правовые, технические, экологические, экономические, социальные, психологические, управленческие и другие. Р. Ф. Фатхутдинов отмечает факторы, которые могут повлиять на отбор факторов, учитываемых для оценки конкурентоспособности того или иного субъекта:

1. Сложность и индивидуальные характеристики объекта;
2. Характеристика и особенности внешнего для объекта окружения;
3. Характеристики комплекса процессов управления объектом в пространстве и во времени;
4. Профессиональная и психологическая (адаптационная) готовность субъекта эффективно управлять объектом на конкретном рынке (например, реализовывать конкурентоспособный товар, выполнять свою миссию);
5. Параметры институциональной среды (власти) и инфраструктуры, качества правовой, налоговой, таможенной и финансово-кредитной систем, силы конкуренции на конкретном рынке и т. д.

Повышение конкурентоспособности объектов экономики служит формированию конкурентоспособной экономики в целом, что, в свою очередь, позволяет объектам и дальше повышать свою конкурентоспособность. Конкурентоспособная экономика – «философия воспитания лидеров, экономика и управление знаниями ради всеобщего повышения качества процессов во всех сферах и отраслях, активизации инновационной деятельности и повышения конкурентоспособности управляемых объектов за счет более глубокого исследования внешних и внутренних факторов, влияющих на конкурентоспособность объекта, применения современных методов и моделей»[[2]](#footnote-3)*.*На Рисунке 2 представлена структура конкурентоспособной экономики.

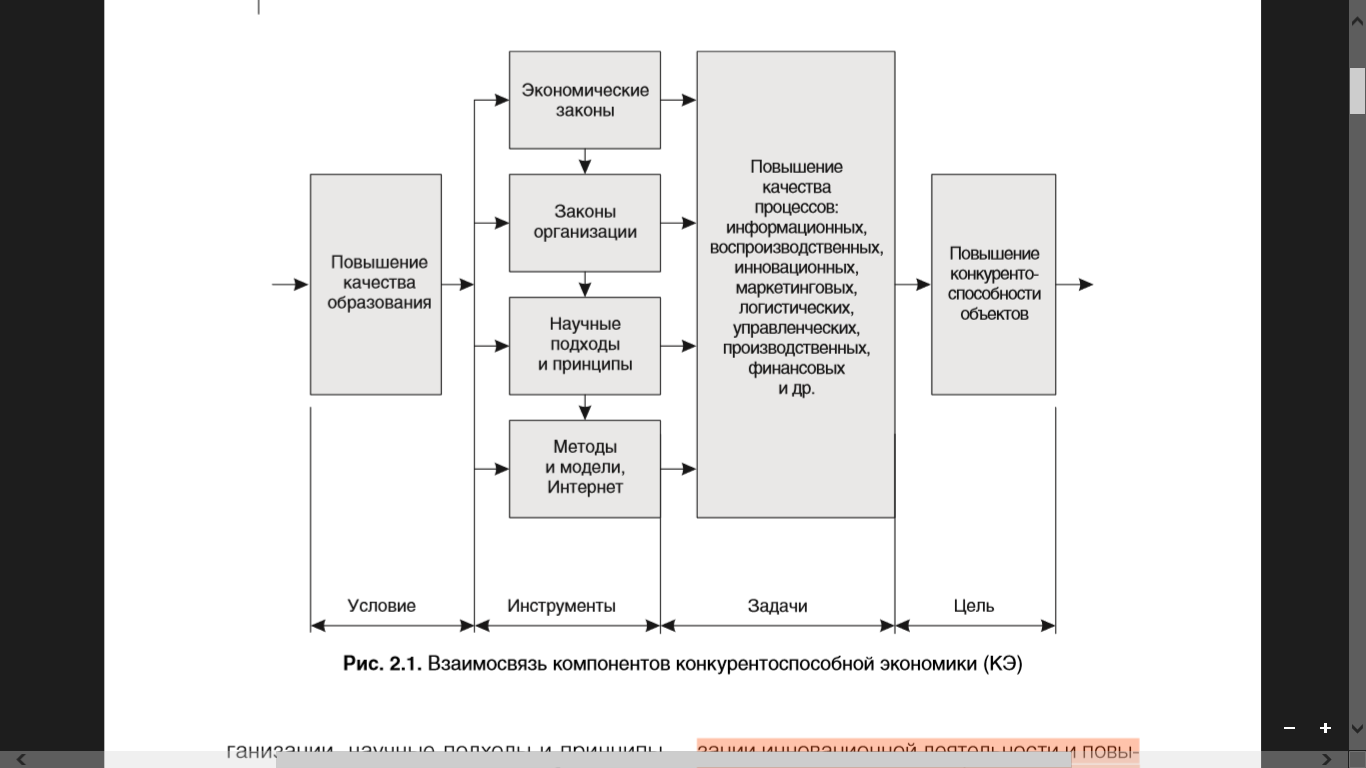


Рисунок 2 Взаимосвязь компонентов конкурентоспособной экономики

Источник: Фатхутдинов, Р. А. Уровни и объекты конкурентоспособности / Р. А. Фатхутдинов // Современная конкуренция. – 2009. – №4(16). – С. 123 – 143.

Важно отметить, что процесс формирования конкурентоспособной экономики, согласно данной модели, начинается с повышения качества образования, что далее позволяет разрабатывать и использовать новые методы, модели, т. е. инструменты, позволяющие решить задачи, способствующие повышению конкурентоспособности объектов экономики. Поэтому необходимо уделять большое внимание повышению уровня образовательных услуг, повышению конкурентоспособности субъектов, работающих на рынке образовательных услуг, в том числе, вузов, так как они должны создавать необходимые условия для формирования конкурентоспособной экономики.

*Вывод по разделу 1.1.* Не существует единого мнения насчет понятия конкурентоспособности. Наиболее применимое к большинству объектов определение конкурентоспособности дал Р. А. Фатхутдинов: «Конкурентоспособность — это состояние (в статике) или способность (в динамике) субъекта со своим объектом быть лидером, успешно конкурировать со своими конкурентами на конкретном рынке в конкретное время по достижению одной и той же цели». Формирование конкурентоспособной экономики начинается с повышения качества образования, поэтому необходимо уделять большое внимание качеству образовательных услуг, повышать конкурентоспособность субъектов рынка образовательных услуг, в том числе, университетов.

1.2 Понятие и факторы формирования конкурентоспособности высших учебных заведений

В настоящий момент возрастает степень конкурентной борьбы на рынке образовательных услуг, изменяется его структура под действием процесса глобализации, который охватывает экономические и культурные отношения. Ужесточение конкурентной борьбы среди вузов происходит из-за множества факторов. Это связано, например, с динамичностью и изменчивостью внешней и внутренней среды, технологическим прогрессом, с повышенной требовательностью абитуриентов и т. п. Главным фактором повышения значения образования в странах мира является осуществляемый в настоящее время постепенный переход к экономике знаний. Поэтому вузам, как и всем субъектам экономики, становится необходимым определить степень своей конкурентоспособности, пути ее повышения.

Конкурентоспособность каждого университета во многом зависит от степени развития, конкурентоспособности системы высшего образования страны в целом. Конкурентоспособность высшей школы страны определяется ее способностью готовить конкурентоспособных специалистов, способных достичь высоких результатов в выбранной сфере деятельности, а также созданием необходимых условий для успешного функционирования высших учебных заведений. На функционирование системы высшего образования влияют следующие факторы: степень развитости экономики в целом, открытость экономики страны, степень развития международного сотрудничества, государственное регулирование, политики, реформы сферы высшего образования, размер имеющихся ресурсов, частных и государственных инвестиций, запросы со стороны общества, имеющиеся тренды и тенденции в сфере образования, количество функционирующих вузов, спрос населения на услуги вузов и многие другие. Существуют два уровня рейтингов для оценки конкурентоспособности высшей школы: первый оценивает конкурентоспособность национальных систем высшего образования стран, второй – конкурентоспособность отдельно взятых вузов. Схема с примерами рейтингов каждого уровня и некоторыми их характеристиками представлена на Рисунке 3.

Для оценки конкурентоспособности национальных систем высшего образования стран составляются следующие рейтинги, включающие системы показателей и направления анализа:

1. *Рейтинг национальных систем высшего образования Universitas 21* (U21 Ranking of National Higher Education Systems). Данный рейтинг оценивает национальные системы высшего образования по 24 основным показателям, объединённым в четыре группы[[3]](#footnote-4):
   1. Ресурсы - инвестиции со стороны частного и государственного секторов (вес: 25%);
   2. Результаты - научные исследования, научные публикации, соответствие высшего образования потребностям национального рынка труда, включая последующее трудоустройство выпускников учебных заведений (вес: 40%);
   3. Связи - уровень международного сотрудничества, который демонстрирует степень открытости или замкнутости системы высшего образования (вес: 10%);
   4. Среда - государственная политика и регулирование, возможности получения образования (вес: 25%).

Наибольший вес дается группе показателей результативности деятельности вузов страны, меньший – направляемым инвестициям в высшую школу страны и показателям внешней среды деятельности вузов, в том числе государственному регулированию данной сферы. Наименьший вес дается уровню международного сотрудничества высшей школы рассматриваемой страны с другими странами.

В 2017 году лидерами данного рейтинга стали: США, Швейцария, Великобритания, Дания, Швеция. Россия заняла 33 место.

1. *Рейтинг национальных систем высшего образования по версии QS* (QS Higher Education System Strength Rankings). В данном рейтинге оценка конкурентоспособности национальных систем высшего образования проводится на основе следующих четырех индикаторов с одинаковыми весовыми коэффициентами[[4]](#footnote-5):

*Общий, предметный, отраслевой*

*Общий, предметный, отраслевой, региональный*

*Общий, предметный, региональный*

Общий, предметный, региональный, по странам

Общий

Общий

Общий

*Общий по России, международный*

*Международный, рейтинг по СНГ, рейтинг по России, рейтинг репутации вузов по укрупненным направлениям*

*Общий, по направлениям: бренд, образование, инновации, исследования, интернационализация, социализация*

Рисунок 3 Рейтинги системы высшего образования.

Источник: составлено автором по материалам: Полихина, Н. А. Современные тенденции развития рейтингов. / Н. А. Полихина, И. Б. Тростянская. URL : <https://5top100.ru/rankings/> (дата обращения : 09.12.2017)

* 1. «Сила» образовательной системы (наличие национальных университетов в мировом рейтинге университетов по версии QS).
  2. Доступность высшего образования в стране в университетах мирового класса (в университетах из топ-500 университетов рейтинга университетов по версии QS).
  3. Ведущий университет. В основе индикатора – лучшая позиция, которую занимает какой-либо университет конкретной страны в рейтинге мировых университетов по версии QS.
  4. Экономический фактор (эффективность национальных инвестиций в сферу высшего образования).

В 2016 году странами-лидерами данного рейтинга стали: США, Великобритания, Германия, Австралия, Канада. Россия заняла 26 место.

Высшая школа страны представляет собой совокупность действующих высших учебных заведений страны, их взаимосвязей с внешней средой и друг с другом. В Разделе 1.1. было рассмотрено многообразие определений понятия «конкурентоспособность». Для понятия «конкурентоспособность ВУЗа» также существует большое многообразие определений, данных в отечественной литературе. В Таблице 2 представлено несколько определений конкурентоспособности ВУЗов, данных российскими авторами.

Таблица - 2 Определение конкурентоспособности высших учебных заведений различных авторов

| Авторы | Определения конкурентоспособности ВУЗов |
| --- | --- |
| И.Б. Романова | Свойство высшего учебного заведения, определяющее долю релевантного рынка образовательных услуг, принадлежащих данному вузу, и возможность препятствовать перераспределению рынка в пользу других субъектов |
| Р.А. Фатхутдинов | Конкурентоспособность вуза – это его способность:  1) готовить специалистов, выдерживающих конкурентную борьбу на конкретном внешнем или внутреннем рынке труда;  2) разрабатывать конкурентоспособные новшества в своей области;  3)вести эффективную воспроизводственную политику во всех сферах своей деятельности. |
| И.Ф. Печеркина | Сравнительная характеристика востребованности разных направлений высшего профессионального образования внутри ВУЗа, востребованности одних и тех же направлений в разных ВУЗах и сравнительную привлекательность самих ВУЗов |
| А. М. Габриелян | Комплексная характеристика вуза за определенный период в условиях конкретного рынка, отражающая превосходство перед конкурентами по ряду определяющих показателей — финансово-экономических, маркетинговых, материально-технических, кадровых, социально политических, а также способность вузак бескризисному функционированию и своевременной адаптации к изменяющимся условиям внешней среды |
| Г. А. Резник  Ю. С. Пономаренко  Л. С. Парамонова | Потенциальная способность вуза конкурировать с вузами-конкурентами по ключевым показателям: научно-исследовательская деятельность, международная деятельность, финансово-экономическая деятельность, инфраструктура вуза и трудоустройство выпускников. |
| М. В. Голдобина | Реальная или потенциальная способность и возможность ВУЗа проектировать и оказывать адекватные современной экономике образовательные услуги по своим ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательные для потребителя, чем образовательные услуги конкурентов с целью максимизации прибыли |

Источник: cоставлено автором по: Степенко, А. Е. Основные факторы конкурентоспособности ВУЗа / А. Е. Степенко // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сборник статей по материалам конференции. – 2015. - №2(46). – С. 28 – 33.;Габриелян, А. М. Факторы повышения конкурентоспособности университета: международный опыт / А. М. Габриелян // Человек. Сообщество. Управление. – 2017. - №2(18). – С. 85 – 100.;Резник, Г. А. Оценка факторов конкурентоспосбности вуза в современных условиях/ Г.А.Резник, Ю.С.Пономаренко, Л.С.Парамонова // Мир науки: Интернет-журнал. 2015. №1. URL: <http://mir-nauki.com/PDF/12PMN115.pdf> (дата обращения: 26.10.2017).;Голдобина, М. В. Конкурентоспособность высших учебных заведений на рынке образовательных услуг / М. В. Голдобина // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. - №17. – С. 204-215.;Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью вуза / Р. А. Фатхутдинов // Высшее образование в России. – 2006. – №9. – С. 37 – 38.

По мнению автора, наиболее полные определения конкурентоспособности вуза дали М. В. Голдобина и Р.А. Фатхутдинов. Р.А. Фатхутдинов рассматривает конкурентоспособность вуза как его способность успешно оказывать образовательные услуги и успешно вести научно-исследовательскую, инновационную деятельность, не забывая при этом о необходимости обеспечения воспроизводства во всех сферах деятельности самого вуза. М. В. Голдобина в своем определении делает упор на образовательную функцию университетов, не учитывая другие функции, такие как: научно-исследовательская и функция влияния на общество. Так же основной целью деятельности вузов она видит максимизацию прибыли, что является довольно спорным вопросом. И.Ф. Печеркина рассматривает конкурентоспособность вуза в очень узком смысле. Она учитывает лишь образовательную функцию вуза, делая акцент только на образовательные программы и «сравнительную привлекательность вуза».А. М. Габриелян сразу в определении дает перечень показателей, на основе которых должно происходить оценивание конкурентоспособности вуза (финансово-экономические, маркетинговые, материально-технические, кадровые, социально-политические, способность вузак бескризисному функционированию, своевременной адаптации к изменяющимся условиям внешней среды). Г. А. Резник, Ю. С. Пономаренко, Л. С. Парамонова также дают ключевые показатели, определяющие конкурентоспособность вуза (научно-исследовательская деятельность, международная деятельность, финансово-экономическая деятельность, инфраструктура вуза и трудоустройство выпускников). Недостатком данного определения является недостаточная оценка качества получаемого в вузе образования.

На основе анализа определений, данных различными авторами, дадим собственное определение конкурентоспособности вуза. Конкурентоспособность высшего учебного заведения – это его способность конкурировать с другими высшими учебными заведениями на рынке высшего образования на основе формирования и использования конкурентных преимуществ, максимально эффективного использования своего потенциала и имеющихся ресурсов, эффективного ведения воспроизводственной политики во всех сферах своей деятельности для выполнения главных функций: образовательной, научно-исследовательской, функции взаимодействия с местным сообществом.

По определению совокупности факторов, влияющих на формирование конкурентоспособности высших учебных заведений, также отсутствует единое мнение. В данной работе факторы конкурентоспособности высших учебных заведений делятся на две группы: факторы внешние и внутренние. Внешние факторы – это те факторы, которые влияют на ВУЗ из внешней среды, и, соответственно, не могут быть им изменены; данные факторы устанавливают и задают необходимые правила и условия деятельности ВУЗа на рынке образовательных услуг. Внутренние факторы – факторы внутренней среды ВУЗа, они, в отличие от внешних факторов, находятся под влиянием ВУЗа и могут быть им изменены; это – способность ВУЗа обеспечить собственную конкурентоспособность и необходимые для этого инструменты. Задача ВУЗа – проанализировать свои внешние факторы и преобразовать свои внутренние факторы таким образом, чтобы они стали преимуществом в рассмотренной внешней среде.

К внешним факторам формирования конкурентоспособности высшего учебного заведения относятся[[5]](#footnote-6):

1. Государственная политика, государственное регулирование, проведение реформ в сфере высшего образования;
2. Нормативно-правовое обеспечение;
3. Уровень экономического и научно-технического развития региона, в котором осуществляет свою деятельность ВУЗ;
4. Политические факторы внешней среды;
5. Научно-технические факторы внешней среды;
6. Социально-демографические факторы внешней среды;
7. Природно-географические факторы внешней среды;
8. Деятельность и особенности конкурентов (например, наличие у них стратегии развития, политика конкурентов и т. п.);
9. Деятельность общественных организаций;
10. Инфраструктура рынка образовательных услуг;
11. Состояние и конъюнктура рынка труда;
12. Потенциальные потребители услуг ВУЗа – наличие спроса на услуги;
13. Спрос на выпускников ВУЗа на рынке труда и др.

К внутренним факторам формирования конкурентоспособности высшего учебного заведения относятся[[6]](#footnote-7):

1. Состав руководства организацией, присущий ему тип лидерства;
2. Качество подготовки преподавательского состава, персонала;
3. Мотивация персонала и обучение;
4. Мотивированность и активность студентов;
5. Деловая активность ВУЗа;
6. Наличие стратегии развития;
7. Материально-техническая база;
8. Информационная база;
9. Эффективность управления;
10. Финансовая политика организации;
11. Образовательные программы, регулярность их пересмотра и совершенствования;
12. Образовательные технологии;
13. Уровень качества предоставляемых образовательных услуг;
14. Стоимость обучения;
15. Работа над продвижением ВУЗа, информирование о его деятельности и конкурентных преимуществах;
16. Бюджетное финансирование;
17. Корпоративная культура ВУЗа;
18. Научная активность ВУЗа;
19. Наличие международных связей;
20. Наличие системы управления конкурентоспособностью и стратегическим развитием ВУЗа;
21. Степень инновационности ВУЗа (это его «способность самообновляться и систематически совершенствовать внутренние структуры»[[7]](#footnote-8));
22. Адаптивность ВУЗа, его взаимодействие с внешней средой;
23. Работа с основными стейкхолдерами (заинтересованными сторонами), выявление их запросов и работа с ними и др.

На основе анализа факторов формирования конкурентоспособности высших учебных заведений, данных различными авторами, автором были выделены группы факторов: группы внешних факторов формирования конкурентоспособности вуза представлены на Рисунке 4, внутренних – на Рисунке 5.

Рисунок 4 Внешние факторы формирования конкурентоспособности высшего учебного заведения

Источник: составлено автором.

Вышеперечисленные внешние факторы, таким образом, могут быть сгруппированы в 5 групп.

Рисунок 5 Внутренние факторы формирования конкурентоспособности высшего учебного заведения

Источник: составлено автором.

Внутренние факторы конкурентоспособности вуза, таки образом, можно разделить на 8 групп.

Таким образом, существует многообразие взглядов на понятие и сущность конкурентоспособности высшего учебного заведения, а также на факторы, оказывающие влияние на степень его конкурентоспособности.

*Вывод по разделу 1.2.* Конкурентоспособность высшей школы страны определяется ее способностью готовить конкурентоспособных специалистов, способных достичь высоких результатов в выбранной сфере деятельности, а также созданием необходимых условий для успешного функционирования высших учебных заведений. Существуют два уровня рейтингов для оценки конкурентоспособности высшей школы: первый оценивает конкурентоспособность национальных систем высшего образования стран, второй – конкурентоспособность отдельно взятых вузов. Рейтинги, оценивающие национальные системы высшего образования: Рейтинг национальных систем высшего образования Universitas 21и Рейтинг национальных систем высшего образования по версии QS. На понятие конкурентоспособности вуза нет единого взгляда, автором дано следующее определение конкурентоспособности вуза: конкурентоспособность высшего учебного заведения – это его способность конкурировать с другими высшими учебными заведениями на рынке высшего образования на основе формирования и использования конкурентных преимуществ, максимально эффективного использования своего потенциала и имеющихся ресурсов, эффективного ведения воспроизводственной политики во всех сферах своей деятельности для выполнения главных функций: образовательной, научно-исследовательской, функции взаимодействия с местным сообществом. Существует большое число факторов, влияющих на конкурентоспособность вуза, автор работы распределил внешние факторы на пять основных групп, внутренние – на восемь.

1.3 Основы исследования конкурентоспособности высшей школы

Конкурентоспособность высших учебных заведений может быть исследована множеством различных методов, для оценки степени конкурентоспособности ВУЗов может быть применено большое число самых различных показателей. В данной работе рассматриваются следующие существующие методики исследования, применяемые для составления рейтингов ВУЗов:

1. Методики зарубежных международных рейтингов вузов:
   1. Методика Академического рейтинга университетов мира (Рейтинг АРУМ);
   2. Методика THE World University Rankings (Рейтинг лучших университетов мира по версии Times Higher Education);
   3. Методика QS World University Rankings (Рейтинг лучших университетов мира по версии Quacquarelli Symonds);
2. Методики российских международных и национальных рейтингов вузов:
3. Методика Московского международного рейтинга ВУЗов «Три миссии университета»;
4. Методика Рейтинга лучших вузов России по версии Рейтингового агентства RAEX (Эксперт РА);
5. Методика Национального рейтинга университетов.

Рассмотрим перечисленные методики подробнее. Начнем с рейтингов, оставляемых зарубежными компаниями и центрами исследования.

*1. Академический рейтинг университетов мира* подготавливается Центром исследования университетов мирового класса при Академии высшего образования Шанхайского университета Цзяо Тун. Данное исследование публикуется ежегодно с 2003 года, в нем изучается более 2500 вузов, из которых в список лучших университетов мира попадают 500.Методология составления рейтинга заключается в присвоении каждому рассматриваемому университету балльных значений по шести показателям, сгруппированных в четыре категории с последующим ранжированием университетов относительно друг друга. Индикаторы и показатели, применяемые в методологии данного рейтинга, представлены в Таблице 3.

Таблица - 3 Показатели и весовые коэффициенты Академического рейтинга университетов мира

| Показатели первого уровня/Категории | Показатели второго уровня | Весовой коэффициент при расчёте интегрального показателя |
| --- | --- | --- |
| Качество образования | Эквивалентное число выпускников университета, получивших Нобелевскую премию и Филдсовскую премию и медаль | 10% |
| Уровень профессорско-преподавательского коллектива/Качество преподавательского состава | Эквивалентное число преподавателей университета, получивших Нобелевскую премию и Филдсовскую премию и медаль | 20% |
| Число наиболее часто цитируемых исследователей более чем в 21 широкой предметной категории | 20% |
| Результаты научно-исследовательской работы | Эквивалентное число статей, опубликованных в журнале «NatureandScience»\* | 20% |
| Количество статей, индексированных в Индексе цитирования по естественным и точным наукам (SCIE) и Индексе цитирования по общественным наукам (SSCI) | 20% |
| Подушевая результативность работы | Средний показатель деятельности по вышеуказанным 5 показателям из расчета на одного члена преподавательского состава | 10% |
| \*При оценке гуманитарного ВУЗа не учитывается показатель N&S, а его весовой коэффициент пропорционально распределяется между другими показателями. | | |

Источник: Методика исследования Академического рейтинга университетов мира. URL : <https://ria.ru/docs/sn/Metodic_ARWU_2017/> (дата обращения : 01.11.2017)

В данном рейтинге наибольший вес дан категориям «качество преподавательского состава» и «результаты научно-исследовательской работы», меньшие веса – категориям «качество образования» и «подушевая результативность работы».

*2. THE World University Rankings*, Рейтинг лучших университетов мира по версии британского издания Times Higher Education публикуется ежегодно с 2010 года, включает в себя 200 университетов. Общий балл для каждого университета рассчитывается на основании 13 показателей, объединенных в пять категорий. Данные показатели можно увидеть в Таблице 4.

Таблица - 4 Показатели и весовые коэффициенты THE World University Rankings

| Показатели первого уровня/Категории | Показатели второго уровня | Весовой коэффициент при расчёте интегрального показателя |
| --- | --- | --- |
| Доход от промышленности – инновации | Доход от научно-исследовательской  деятельности, получаемый от промышленности, рассчитанный относительно количества профессорско-преподавательского  состава | 2,5% |
| Условия для преподавания - обучения | Результаты репутационного исследования  по качеству преподавания | 15% |
| Соотношение числа преподавателей и студентов | 4,5% |
| Соотношение степеней докторов наук и бакалавров, присуждаемых в каждом университете | 2,25% |
| Количество докторов наук, получивших степень в университете,  рассчитанное относительно его размера, соответствующего количеству профессоров и преподавателей | 6% |
| Доход учебного заведения,  рассчитанный относительно количества профессоров и преподавателей | 2,25% |
| Научно-исследовательская работа – объем, доходы и репутация | Результаты репутационного исследования | 19,5% |
| Доход от университетской  научно-исследовательской деятельности, рассчитанный относительно  количества сотрудников и нормированный по паритету покупательной способности | 5,25% |
| Количество работ, опубликованных в академических журналах, которые проиндексированы агентством «Томсон  Рейтерс», приходящихся на каждого сотрудника | 4,5% |
| Государственный доход от научно-исследовательской деятельности относительно  общего дохода от научно-исследовательской деятельности | 0,75% |
| Цитирование – научное влияние университета | Количество цитирований учеными опубликованной в университете работы | 32,5% |
| Международный состав профессорско-преподавательского штата и студентов | Соотношение между иностранными и местными сотрудниками | 3% |
| Соотношение между иностранными и местными студентами | 2% |

Источник: Составлено автором по: Дорога к академическому совершенству: Становление исследовательских университетов / ред. Ф. Дж. Альтбаха, Д. Салми. – М.: Весь Мир, 2012. – С. 8.

В данном рейтинге наибольшие веса даны категориям «цитирование», «научно-исследовательская работа» и «условия для преподавания/обучения», меньшие веса – категориям «доход от промышленности (инноваций)» и «Международный состав профессорско-преподавательского штата и студентов».

*3. QS World University Rankings*, рейтинг лучших университетов мира по версии британской консалтинговой компании Quacquarelli Symonds публикуется ежегодно с 2004 года. До 2010 года данный рейтинг назывался The World University Rankings.В 2010 году The World University Rankings распался на два независимых рейтинга: уже упоминаемый ранее THE World University Rankings (рейтинг лучших университетов мира по версии Times Higher Education) и рассматриваемый в данный момент QS World University Rankings компании Quacquarelli Symonds. В рейтинге показываются результаты 500 лучших университетов мира, а оценку ежегодно проходят свыше 2500 университетов. Также компанией создаются рейтинги университетов по отдельным дисциплинам. Оценка каждого университета производится на основании шести показателей, которые представлены в Таблице 5.

Таблица - 5 Показатели и весовые коэффициенты QS World University Rankings.

| Показатель | Пояснение | Весовой коэффициент |
| --- | --- | --- |
| Индекс академической репутации ВУЗа | Показатель включает данные глобального экспертного опроса представителей международного академического сообщества, который отражает мнения руководства университетов, профессоров и преподавателей, ведущих научно-исследовательскую деятельность, о том, в каких учебных заведениях мира научные исследования по их сфере компетенций проводятся на самом высоком уровне. Учитываются данные за последние три года. | 40% |
| Индекс репутации ВУЗа среди работодателей | Показатель включает данные глобального экспертного опроса представителей организаций-работодателей, охватывающих все основные индустрии и имеющих размер от ста сотрудников и выше. В рамках опроса изучаются мнения руководства организаций-работодателей о профессиональной компетенции выпускников ВУЗов, принятых ими на работу. | 10% |
| Соотношение профессорско-преподавательского состава ВУЗа и численности обучающихся | Показатель включает данные о соотношении профессорско-преподавательского состава к числу студентов и содержит как сведения самих ВУЗов, так и сведения государственных организаций, курирующих сферу образования. | 20% |
| Индекс цитирования научных работ преподавательского состава ВУЗа по отношению к численности преподавательского состава. | Показатель включает соотношение общей цитируемости научных публикаций и общей численности преподавателей и исследователей, работающих в ВУЗе на условиях полной занятости на протяжении как минимум одного семестра. Индекс цитирования научных работ оценивается на основе библиометрической базы данных Scopus. Учитываются данные за последние пять лет. | 20% |
| Доля иностранных преподавателей ВУЗа по отношению к общей численности преподавательского состава. | Показатель включает долю иностранных преподавателей, работающих в ВУЗе на условиях полной занятости (по эквиваленту полной ставки) и проводящих в университете не менее одного семестра. | 5% |
| Доля иностранных студентов по отношению к общей численности обучающихся в ВУЗе. | Показатель включает долю иностранных студентов, обучающихся в ВУЗе по программам полного цикла обучения. Учитываются студенты, являющиеся гражданами стран, отличных от страны обучения, обучающиеся не менее одного семестра и не являющиеся студентами по обмену. | 5% |

Источник: Рейтинг лучших университетов мира по версии Quacquarelli Symonds. URL : <http://gtmarket.ru/ratings/qs-world-university-rankings/info> (дата обращения : 05.11.2017)

В данном рейтинге наибольший вес дан индексу академической репутации ВУЗа, в два раза меньший вес - соотношению профессорско-преподавательского состава ВУЗа и численности обучающихся и индексу цитирования научных работ преподавательского состава. Немногим меньший вес дан индексу репутации ВУЗа среди работодателей, наименьший - доле иностранных преподавателей ВУЗа и доле иностранных студентов.

Таким образом, можно отметить некоторые недостатки методик, используемых при составлении зарубежных рейтингов университетов. Во-первых, часто, используемые при оценке вузов показатели не показывают всю полноту деятельности вузов, уделяя большее внимание научной деятельности университетов, игнорируя, либо оценивая лишь поверхностно, качество образовательной деятельности вузов и влияние деятельности университета на общество. Во-вторых, при оценке научной деятельности вузов, в частности, например, частоты цитирования, зарубежные рейтинги зачастую опираются лишь на одну выбранную наукометрическую систему, базу данных, что может значительно искажать результаты оценивания. В-третьих, возможно искажение информации в виду частого применения результатов опросов при оценивании.

Далее рассмотрим национальные рейтинги, составляемые российскими организациями. Все данные рейтинги были созданы позднее зарубежных международных рейтингов, поэтому при их составлении были учтены недостатки существующих рейтингов университетов, добавлены показатели для более углубленного исследования качества образования университетов и их влияния на общество и регионы.

*1. Московский международный рейтинг университетов «Три миссии университета»* является самым молодым из рассматриваемых в данной работе рейтингов. На 7 июля 2017 года был разработан проект методологии подготовки рейтинга, на 11 июля стал известен топ-20 вузов без указания мест[[8]](#footnote-9). В настоящий момент данный рейтинг проводит оценку только национальных университетов, но позиционирует себя как международный, так как планируется, что в перспективе по его методологии будет проводиться оценка и зарубежных университетов. Создание данного рейтинга инициировано в соответствии с поручением В. В. Путина от 2014 года о необходимости создания национального рейтинга университетов. Учредителем проекта является Российский союз ректоров, оператором – Ассоциация составителей рейтингов (АСР), в число учредителей которой входят ведущие рейтинговые и исследовательские центры: «Эксперт РА», ВЦИОМ, «Репутация» и др. Рейтинг оценивает три классические ключевые миссии университетов: образовательную, научно-исследовательскую, миссию взаимосвязи университетов и местных сообществ. Данный рейтинг значительно отличается по своей сути от большинства других, особенно международных, рейтингов. Как отмечают его составители, качество образования, которое детально учитывается в рассматриваемом рейтинге, часто «остается на периферии» глобальных университетских рейтингов, при оценке научно-исследовательских показателей существующие международные рейтинги часто искажают информацию, так как делают чрезмерный акцент на данные избранных наукометрических систем, а такой фактор, как взаимосвязь университета и местных сообществ, способствующий гармоничному развитию регионов, совсем остается вне поля зрения международных рейтингов. Важной отличительной особенностью данного рейтинга, его преимуществом является то, что он основывается на единообразно измеряемых количественных показателях, исключает применение данных, построенных на основе репутационных опросов, что существенно повышает уровень его объективности. Критерии, по которым оцениваются университеты, представлены в Таблице 6.

Таблица - 6 Критерии оценки национального рейтинга университетов «Три миссии университета».

| Критерий | Пояснение |
| --- | --- |
| *Группа критериев «Образование»* | |
| Подгруппа критериев «Качество абитуриентов (вход)» | |
| Качество приема | Средний балл национальной тестовой системы при поступлении на 1-й курс бакалавриата и специалитета очного отделения либо соответствующий балл вступительных испытаний, либо конкурс при поступлении |
| Подгруппа критериев «Уровень подготовки (выход)» | |
| Конкурентоспособность студентов | Количество победителей и призеров международных студенческих олимпиад и других престижных международных соревнований среди обучающихся в вузе |
| Успешность выпускников на рынке труда | Средний уровень зарплаты выпускников в течение года, следующего за годом выпуска  Доля студентов, трудоустроенных в течение года, следующего за годом выпуска |
| Подгруппа критериев «Международная конкурентоспособность» | |
| Привлекательность для иностранных студентов | Доля иностранцев в общем количестве студентов |
| Национальное многообразие иностранных студентов | Количество стран мира, представители которых обучаются в университете |
| Студенческая мобильность | Отношение численности обучающихся за рубежом студентов вуза очной формы обучения (бакалавриат, специалитет и магистратура) к общей численности студентов очной формы обучения |
| Подгруппа критериев «Ресурсная база» | |
| Финансовые ресурсы | Отношение бюджета вуза к количеству студентов |
| Кадровые ресурсы | Отношение количества студентов к количеству НПР |
| Материальная база / недвижимые активы | Общая площадь учебно-лабораторных помещений в расчете на одного студента |
| *Группа критериев «Наука»* | |
| Подгруппа критериев «Признание и награды» | |
| Выдающиеся научные достижения | Количество научных премий из списка IREG у НПР и выпускников университета |
| Подгруппа критериев «Цитирование в научных изданиях» | |
| Качество научных публикаций (международный уровень) | Средняя нормализованная цитируемость (глобальный уровень) |
| Качество научных публикаций (национальный уровень) | Средняя нормализованная цитируемость (национальный уровень) |
| Подгруппа критериев «Проведение НИОКР» | |
| Вовлеченность сотрудников в НИОКР | Отношение исследовательского бюджета вуза к числу НПР |
| Коммерциализация разработок | Удельный вес средств, полученных по итогам использования результатов интеллектуальной деятельности |
| *Группа критериев «Университет и общество»* | |
| Подгруппа критериев «Доступность образования» | |
| Уровень поддержки механизмов социального лифта | Доля очных студентов 1-го курса, обучающихся бесплатно, от общего количества зачисленных студентов 1-го курса очной формы |
| Вклад вуза в доступное онлайн-образование | Количество онлайн-курсов вуза, размещенных на крупнейших глобальных онлайн-платформах |
| Подгруппа критериев «Связь с рынком труда» | |
| Востребованность постдипломного образования | Объем средств, привлеченных вузом благодаря реализации дополнительных профессиональных программ в отчетном году |
| Партнерство с работодателями | Доля студентов, проходивших подготовку в подразделениях, созданных совместно с работодателями |
| Подгруппа критериев «Связь с регионом» | |
| Вклад вуза в развитие научных исследований в стране | Доля вуза в общем объеме публикаций университетов по региону (стране), согласно национальным и международным наукометрическим базам |
| Подгруппа критериев «Качество кампуса» | |
| Доступность общежития | Отношение жилой площади общежитий, занятой студентами, к общему количеству студентов очной формы обучения  Средняя цена на проживание в общежитии |
| Ресурсная база для творческого и спортивного развития | Площадь крытых спортивных сооружений и площадь культурно-оздоровительных сооружений для творчества в расчете на студента |
| Подгруппа критериев «Коммуникации с обществом» | |
| Присутствие в Интернете | Общее количество страниц веб-сайта университета, индексированных крупнейшими поисковыми системами |
| Популярность в Интернете | Количество просмотров страницы вуза в Википедии  Количество подписчиков аккаунта университета в Twitter |
| Влияние выпускников на общество | Количество выпускников вуза, которым посвящена отдельная страница в Википедии |
| Научное сотрудничество с организациями из неакадемического сектора | Доля публикаций, написанных совместно академическими и корпоративными партнерами |

Источник: Составлено автором по материалам официального сайта Московского международного рейтинга университетов «Три миссии университета». URL: <https://3missions.ru/method/> (дата обращения 5.11.2017)

*2. Рейтинг лучших вузов России* по версии Рейтингового агентства RAEX (Эксперт РА) составляется ежегодно с 2012 года. Рейтинг составляется с той точки зрения, что ключевой, неизменной, главной миссией университетов является передача обучающимся знаний, умений и навыков; рейтинг опирается на данные мониторинга  
эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования, которые ежегодно публикуются с 2013 года. Цель составления данного рейтинга – оценить способности вузов обеспечивать выпускникам высокое качество знаний, навыков и умений, исходя из условий для их получения и результатов применения. Оценка вузов производится на основе статистических данных и опросов студентов, выпускников, представителей академического и научного сообществ, компаний-работодателей. Оценка каждого вуза производится на основе трех интегральных показателей с соответствующими им весами. Эти интегральные показатели следующие: условия для получения качественного образования в вузе (вес: 0,5), уровень востребованности работодателями выпускников вуза (вес: 0,3),уровень научно-исследовательской деятельности вуза (вес: 0,2). Расчет каждого из этих интегральных показателей производится на основе групп других, более конкретных, показателей, которые представлены в Таблице 7. Как заявляют создатели рассматриваемого рейтинга, методика рейтинга регулярно обсуждается с представителями ведущих вузов России и дорабатывается с учетом высказанных мнений. В итоговом рейтинге лучших вузов России представляются 100 университетов, также создаются отдельные рейтинги по каждому из трех перечисленных выше интегральных показателей.

Таблица - 7 Критерии оценки и весовые коэффициенты Рейтинга лучших вузов России по версии рейтингового агентства Эксперт РА.

| Показатель | Весовой коэффициент |
| --- | --- |
| 1. УСЛОВИЯ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ КАЧЕСТВЕННОГО ОБРАЗОВАНИЯ | |
| Группа: уровень преподавания | |
| 1. Число штатных ППС на 100 студентов | 3,1 |
| 2. Процент штатных преподавателей – членов государственных академий наук национального уровня | 3,1 |
| 3. Оценка представителями академических кругов уровня преподавания в университетах | 6,3 |
| Группа: международная интеграция | |
| 4. Оценка представителями академических кругов уровня международной интеграции университетов | 3,1 |
| 5. Доля иностранных студентов-очников, % | 3,1 |
| 6. Доля студентов-очников, обучающихся по программам с зарубежными вузами, ведущим к получению двух дипломов, в текущем учебном году | 3,1 |
| 7. Процент студентов, прошедших практику или стажировку за рубежом (в 2015 / 2016 году) | 3,1 |
| Группа: ресурсная обеспеченность | |
| 8. Объем финансовых средств в расчете на одного студента (за 2016 год), тыс. рублей | 3,1 |
| 9. Объем безвозмездной материальной помощи вузу от физических и юридических лиц в календарном году, тыс. рублей | 3,1 |
| 10. Индекс эндаумент-фонда (рассчитывается на основании объема целевого (эндаумент) фонда вуза и количества жертвователей средств для эндаумент-фонда с момента основания) | 3,1 |
| 11. Оценка представителями академических кругов уровня ресурсного обеспечения образовательного процесса | 3,1 |
| Группа: востребованность среди абитуриентов | |
| 12. Средняя базовая стоимость обучения на первом курсе по очным программам бакалавриата (тыс. рублей в год) | 4,2 |
| 13. Доля студентов, принятых на основании участия / победы в олимпиаде, без других вступительных испытаний | 4,2 |
| 14. Средний балл ЕГЭ абитуриентов, зачисленных по общему конкурсу на очную форму обучения в вуз в 2016 году на бюджетной основе | 4,2 |
| 2. УРОВЕНЬ ВОСТРЕБОВАННОСТИ ВЫПУСКНИКОВ РАБОТОДАТЕЛЯМИ | |
| Группа: качество карьеры выпускников | |
| 15. Оценка студентами и выпускниками качества прикладных знаний и навыков выпускников | 1,7 |
| 16. Оценка студентами и выпускниками способности выпускников университета приобретать новые знания и навыки | 1,7 |
| 17. Число выпускников, занимающих руководящие должности в крупнейших компаниях России (список RAEX-600) | 1,7 |
| 18. Средний уровень зарплат выпускников вуза (тыс. рублей) | |
| 19. Оценка работодателями качества прикладных знаний и навыков выпускников | 1,7 |
| 20. Оценка работодателями способности выпускников университета эффективно работать на управленческих и административных позициях | 1,7 |
| 21. Оценка работодателями возможностей выпускников вуза для карьерного роста | 1,7 |
| 22. Оценка студентами и выпускниками уровня преференций выпускников университета на рынке труда | 1,7 |
| 23. Оценка студентами и выпускниками конкурентоспособности вуза | 1,7 |
| Группа: сотрудничество с работодателями | |
| 24. Доля студентов, проходивших в 2015 / 2016 учебном году подготовку на базовых кафедрах, организованных при вузе | 3 |
| 25. Доля студентов, зачисленных по результатам целевого приема на первый курс на очную форму обучения по программам подготовки бакалавров и специалистов | 3 |
| 26. Доля обучающихся в текущем году по программам ВПО в рамках целевого обучения, по контракту с работодателем | 3 |
| 27. Объем средств, привлеченных вузом за счет реализации дополнительных профессиональных программ в отчетном году (тыс. рублей) | 3 |
| 28. Оценка работодателями интенсивности сотрудничества вуза с работодателями | 3 |
| 3. УРОВЕНЬ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ | |
| Группа: инновационная активность | |
| 29. Количество малых инновационных предприятий, созданных при вузе с 2009 года, с выручкой накопленным итогом свыше 30 млн рублей | 0,7 |
| 30. Объем бюджета, привлеченного на НИОКР в 2016 году, млн рублей | 0,7 |
| 31. Удельный вес средств, полученных по итогам использования результатов интеллектуальной деятельности, % | 0,7 |
| 32. Объем финансирования по грантам, выделенным вузу РФФИ, РГНФ и РНФ начиная с 2013 года (млн рублей) | 0,7 |
| 33. Индекс вовлеченности обучающихся в НИОКР (рассчитывается на основе доли занятых в НИОКР обучающихся, а также среднего размера оплаты труда обучающихся по проектам НИОКР за год) | 0,7 |
| 34. Количество студентов – победителей всероссийских студенческих олимпиад | 0,7 |
| 35. Оценка студентами и выпускниками потенциала научного творчества учащихся | 0,7 |
| 36. Оценка академическим, научным и инновационным сообществом общего уровня научно-исследовательской активности вузов | 0,7 |
| Группа: научные достижения | |
| 37. Количество публикаций за последние пять лет в научных журналах, индексируемых в зарубежных базах данных, на одного НПР | 1,7 |
| 38. Количество цитирований статей, изданных за последние пять лет, в среднем на одну статью, согласно зарубежным базам данных | 1,7 |
| 39. Количество цитирований статей, изданных за последние пять лет, на одного НПР, согласно зарубежным базам данных | 1,7 |
| 40. Количество цитирований статей, изданных за последние пять лет, на одного НПР, согласно РИНЦ | 1,7 |
| 41. Оценка представителями академического, научного и инновационного сообществ популярности научных публикаций сотрудников университета | 1,7 |
| 42. Оценка представителями академического, научного и инновационного сообществ успешности коммерциализации разработок университетов | 1,7 |
| Группа: инновационная инфраструктура | |
| 43. Оценка представителями научного и инновационного сообществ инфраструктуры для научных исследований | 1,3 |
| 44. Количество работающих при вузе лабораторий, конструкторских и проектно-конструкторских подразделений | 1,3 |
| 45. Количество инновационных подразделений вуза | 1,3 |

Источник: Рейтинг лучших вузов России – 2017. <URL:https://raexpert.ru/rankings/vuz/vuz_2017> (дата обращения : 06.11.2017)

В данном рейтинге наибольший вес дан показателям группы «востребованность среди абитуриентов», «международная интеграция» и «ресурсная обеспеченность».

*3. Национальный рейтинг университетов* запущен группой «Интерфакс» в 2009 году. На начальном этапе поддерживался Рособрнадзором, с 2010 года реализуется как собственный проект группы «Интерфакс» при участии радиостанции «Эхо Москвы». В итоговом рейтинге за 20016 год было оценено 216 российских университета. Итоговый рейтинг составляется на основе расчета шести интегральных показателей, представленных в Таблице 8. Также составляются отдельные рейтинги университетов по каждому из шести интегральных показателей.

Таблица -8 Интегральные показатели для оценки университетов Национального рейтинга университетов.

| Интегральный показатель | Вес, % |
| --- | --- |
| Оценка деятельности университета в сфере «Образование» | 20 |
| Оценка деятельности университета в сфере «Исследования» | 20 |
| Оценка деятельности университета в сфере «Социальная среда» | 15 |
| Оценка деятельности университета в сфере «Интернационализация» | 15 |
| Оценка деятельности университета в сфере «Инновации и Предпринимательство» | 15 |
| Оценка бренда университета | 15 |

Источник: Методика и процедуры формирования Национального рейтинга университетов (НРУ2017). URL:<http://www.univer-rating.ru/txt.asp?rbr=30&txt=Rbr30Text9318&lng=0> (дата обращения 6.11.2017)

Больший вес в данном рейтинге дан интегральным показателям «образование» и «исследования», немногим меньший – остальным интегральным показателям.

Таким образом, в рейтингах, созданных российскими организациями, были учтены недостатки существовавших ранее международных зарубежных рейтингов университетов, обозначенные в работе ранее. Абсолютно во всех национальных рейтингах был сделан упор на оценку качества образования, последующую востребованность выпускников у работодателей, научно-исследовательскую деятельность университетов, их имидж, влияние на общество, т. е. учитываются все функции университетов: научно-исследовательская, образовательная, функция взаимодействия с местным сообществом. В российских рейтингах оценка вузов ведется по большему числу показателей, чем в зарубежных рейтингах, делается упор на однозначность их расчета. Для оценки конкурентоспособности российских вузов целесообразнее применять национальные методики исследования, в которых учитывается национальная особенность российской системы образования по сравнению с зарубежными системами. В зарубежных системах образования принято практически полностью передавать научно-исследовательскую деятельность университетам, в данном случае наука становится главной функцией университетов, в то же время в России научно-исследовательская деятельность в большей степени передается Академиям наук, а главной функцией университетов становится образовательная функция, функция обеспечения высокой степени качества образования, которая лишь в малой степени учитывается в международных зарубежных рейтингах.

На основе анализа методологий оценки конкурентоспособности вузов международных и национальных рейтингов автором предлагается собственная методика оценки конкурентоспособности вузов России по данным «Мониторинга эффективности деятельности организаций высшего образования». В расчете интегрального показателя конкурентоспособности университета (IUC) будут использованы показатели, разделенные на 5 групп (субиндексов). Данные показатели, их группы, а также весовые коэффициенты для каждого показателя для расчета значения субиндексов представлены в Таблице 9.

Таблица - 9 Показатели и группы показателей «Мониторинга эффективности деятельности организаций высшего образования» для расчета интегрального показателя конкурентоспособности университетов.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Качество образования (образовательная деятельность и трудоустройство) (100%) | Научно-исследовательская деятельность (100%) | Международная деятельность (100%) | Финансово-экономическая деятельность (100%) | Кадровый состав (100%) |
| 1. Средний балл ЕГЭ студентов, принятых на обучение по программам бакалавриата и специалитета, по всем формам обучения, балл (40%) 2. Доля обучающихся по программам магистратуры в общей численности обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, % (30%) 3. Удельный вес выпускников, трудоустроившихся в течение календарного года, следующего за годом выпуска, в общей численности выпускников образовательной организации обучавшихся по основным образовательным программам высшего образования, % (30%) | 1. Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Web of Science в расчете на 100 НПР, ед. (25%) 2. Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Scopus в расчете на 100 НПР, ед. (25%) 3. Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в Российском индексе научного цитирования (РИНЦ) в расчете на 100 НПР, ед. (25%) 4. Доходы от НИОКР (за исключением средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, государственных фондов поддержки науки) в расчете на одного НПР, тыс. руб. (10%) 5. Доля доходов вуза от научных исследований и разработок в общих доходах вуза, % (15%) | 1. Доля иностранных студентов в общей численности студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, % (100%) | 1. Доля доходов из средств от приносящей доход деятельности в доходах по всем видам финансового обеспечения (деятельности) образовательной организации, % (40%) 2. Отношение средней заработной платы НПР в образовательной организации (из всех источников) к средней заработной плате по экономике региона, % (60%) | 1. Удельный вес НПР, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в общей численности НПР образовательной организации (без совместителей и работающих по договорам гражданско-правового характера), % (100%) |

Источник: составлено автором по материалам: URL:http://indicators.miccedu.ru/monitoring/

Введем некоторые обозначения:

* IUC – Index of Universities Compitiveness (Индекс конкурентоспособности университета) – интегральный показатель, который рассчитывается после расчета субиндексов (по пяти выделенным группам показателей) и является результирующим показателем;
* Субиндекс 1 – QE - Quality of Education (Качество образования). Группа показателей по данному субиндексу включает в себя 3 показателя;
* Субиндекс 2 – RA – Research Activity (Научно-исследовательская деятельность). Группа показателей по данному субиндексу включает в себя 5 показателей;
* Субиндекс 3 – IA – International Activity (Международная деятельность). Группа показателей по данному субиндексу включает в себя 1 показатель;
* Субиндекс 4 – FEA – Financial and Economic Activity (Финансово-экономическая деятельность). Группа показателей по данному субиндексу включает в себя 2 показателя;
* Субиндекс 5 – TS – Teaching Staff (Кадровый состав). Группа показателей по данному субиндексу включает в себя 1 показатель.

Алгоритм расчета интегрального показателя IUC для университета следующий:

1. Определение значений Субиндексов 1-5 (QE, RA, IA, FEA, TS). Каждый Субиндекс рассчитывается путем «взвешивания» конкретных значений показателей и их дальнейшего суммирования (определяется сумма произведений конкретных числовых значений показателей на их весовой коэффициент);
2. Определение интегрального показателя IUC путем «взвешивания» Субиндексов и их дальнейшего суммирования (определяется сумма произведений значений Субиндексов, рассчитанных ранее, на их весовые коэффициенты).

Расчет интегрального показателя IUCможно представить в виде формулы:

IUC = K1\*QE + K2\*RA + K3\*IA + K4\*FEA + K5\*TS, где QE, RA, IA, FEA, TS–субиндексы, K1, K2, K3, K4, K5 – их весовые коэффициенты.

При этом K1 = 25%, K2 = 20%, K3 = 15%, K4 = 20%, K5 = 20%.

Непосредственно расчет данного интегрального показателя для отобранных шести университетов приведен в Разделе 3.1 данной работы.

*Вывод по разделу 1.3.* Существует большое число рейтингов университетов. Основные международные рейтинги, составляемые за рубежом: Академический рейтинг университетов мира (Рейтинг АРУМ), THE World University Rankings (Рейтинг лучших университетов мира по версии Times Higher Education), QS World University Rankings (Рейтинг лучших университетов мира по версии Quacquarelli Symonds). Основные национальные (российские) рейтинги университетов: Московский международный рейтинг вузов «Три миссии университета», Рейтинг лучших вузов России по версии Рейтингового агентства RAEX (Эксперт РА), Национальный рейтинг университетов. Автором работы разработана собственная методика оценки конкурентоспособности университетов по материалам «Мониторинга эффективности деятельности организаций высшего образования».

1.4 Особенности и основные направления разработки стратегии конкуренции высших учебных заведений

Для повышения конкурентоспособности организаций, в том числе, высших учебных заведений, необходимо использование инструментов, методов и принципов стратегического менеджмента в управлении данными организациями, так как конкурентоспособность любой организации не рассматривается лишь в краткосрочном периоде, она формируется в течение длительного периода, на нее влияют множество факторов, которые, по возможности, должны отслеживаться, прогнозироваться и управляться. Стратегический менеджмент включает в себя стратегический анализ, прогнозирование, планирование, реализацию стратегий и контроль их исполнения. В широком смысле стратегический менеджмент организации означает «управление процессом достижения ей в долгосрочном периоде устойчивых конкурентных преимуществ, роста прибыли и эффективности, высокого потенциала на основе разработки и реализации стратегий и стратегических планов»[[9]](#footnote-10). Стратегический план вуза определяет «генеральную магистраль его рыночной активности», определяет и устанавливает[[10]](#footnote-11):

1. приоритеты деятельности вуза и векторы его развития;
2. контактные, целевые аудитории рынка;
3. базовые принципы взаимодействия вуза с конкурентами;
4. элементы позиционирования вуза;
5. направление расширения/сужения спектра образовательных услуг (специальности и направления подготовки, формы обучения);
6. принципы и приоритеты ценообразования на договорные образовательные услуги;
7. принципы и подходы в области коммуникационной, рекламной и иной деятельности.

Важнейшим элементом стратегического управления является разработка и реализация различного рода стратегий. Стратегия организации – это «научно обоснованный способ достижения и поддержания ею в долгосрочном периоде конкурентных преимуществ, высоких рыночных позиций, роста прибыли, эффективности и устойчивости развития на основе формирования и использования научно-технического потенциала, человеческого капитала и инноваций»[[11]](#footnote-12).

Существует большое число видов разрабатываемых и реализуемых в организациях стратегий. Так, по классификации стратегий по уровням компании выделяются главная стратегия, стратегия бизнес - единиц, стратегии рабочих групп и отдельных работников и др. По типу развития фирмы выделяются различные стратегии роста, стабилизации и сокращения. По функциональным подразделениям компании (или по общим видам, направлениям деятельности компании) выделяются функциональные стратегии, такие как: стратегия исследований и разработок, стратегия маркетинга и продаж, стратегия управления персоналом, логистическая, экологическая, финансовая, PR стратегии, стратегия конкуренции и др[[12]](#footnote-13). Для высших учебных заведений, например, могут разрабатываться следующие стратегии[[13]](#footnote-14): стратегия развития научного потенциала, кадрового потенциала, стратегия повышения качества образовательных услуг, стратегия освоения международного рынка образовательных услуг, финансово-инвестиционная стратегия, стратегии развития факультетов и филиалов, стратегия опережающей подготовки кадров, стратегия экспорта образовательных программ, стратегия социальной политики и многие другие. Также для университета может быть разработана и реализована стратегия конкуренции. По мнению Ю. А. Маленкова, составляющими элементами стратегии роста конкурентоспособности являются[[14]](#footnote-15):

1. интеллектуальный стратегический менеджмент,
2. превосходство по конкурентоспособности товаров и услуг,
3. превосходство конкурентов по отдаче инвестиций,
4. устойчивость стратегии роста конкурентоспособности.

Австралийским ученым С. Маргинсоном создана модель, в рамках которой было выделено 3 конкурентные стратегии становления университета[[15]](#footnote-16):

1. Стратегия «вширь» характеризуется переходом от качественного массового высшего образования к созданию университетов мирового уровня. Данная стратегия основывается на том, что достижение отдельной страной высоких стандартов в сфере обучения и преподавания базируется на расширении возможностей всеобщего доступа к высококачественным образовательным услугам. Предполагается наращивание исследовательского потенциала учебных заведений, регулярное выделение университетов, обладающих способностью к конкуренции на глобальном образовательном рынке. Данная стратегия, прежде всего, распространена в западноевропейских странах.
2. Стратегия «вглубь» характеризуется переходом от «пионерных» исследований в прорывных сферах знаний к созданию университетов мирового класса. Данная стратегия заключается в развитии университетов мирового уровня на базе ограниченного числа существующих учебных заведений, обладающих потенциалом для проведения серьезных научных исследований. Большую роль в данном случае играет активное участие и значительная финансовая поддержка государства. Данная стратегия наиболее характерна для университетов восточноазиатских стран XX века. В качестве примера чаще всего приводится Пекинский университет, Университет Киото, Национальный Тайваньский университет и др.
3. Комбинация стратегий «вширь» и «вглубь» чаще всего применяется университетами США и Японии, некоторыми странами Западной Европы.

Л. Б. Нюренбергер, А. Е. Архипов, И. В. Краковецкая в своей статье[[16]](#footnote-17) на основе модели Ф. Котлера и Ж. Ламбена сформировали возможные стратегические варианты развития вуза, которые представлены на Рисунке 6.

Поясним стратегии интенсивного роста. Стратегия глубокого внедрения предполагает, что университет сохраняет свои традиционные направления деятельности для тех же рынков. Рост обеспечивается различными инструментами, например, маркетинговыми. Стратегия развития рынка предполагает четкое определение понятия «рынка» для конкретного рассматриваемого вуза. Стратегия развития товара предполагает выведение на старый рынок новых направлений деятельности вуза, в качестве которых могут выступать новые образовательные услуги или услуги не образовательные. Чаще всего в качестве новых товаров выступают новые специальности (факультеты, институты), появляющиеся на базе уже существующих.

Стратегии интеграционного роста осуществляются, прежде всего, на основе покупки отдельных и перспективных направлений деятельности, формирования стратегических альянсов за счет вертикальной и горизонтальной интеграции.

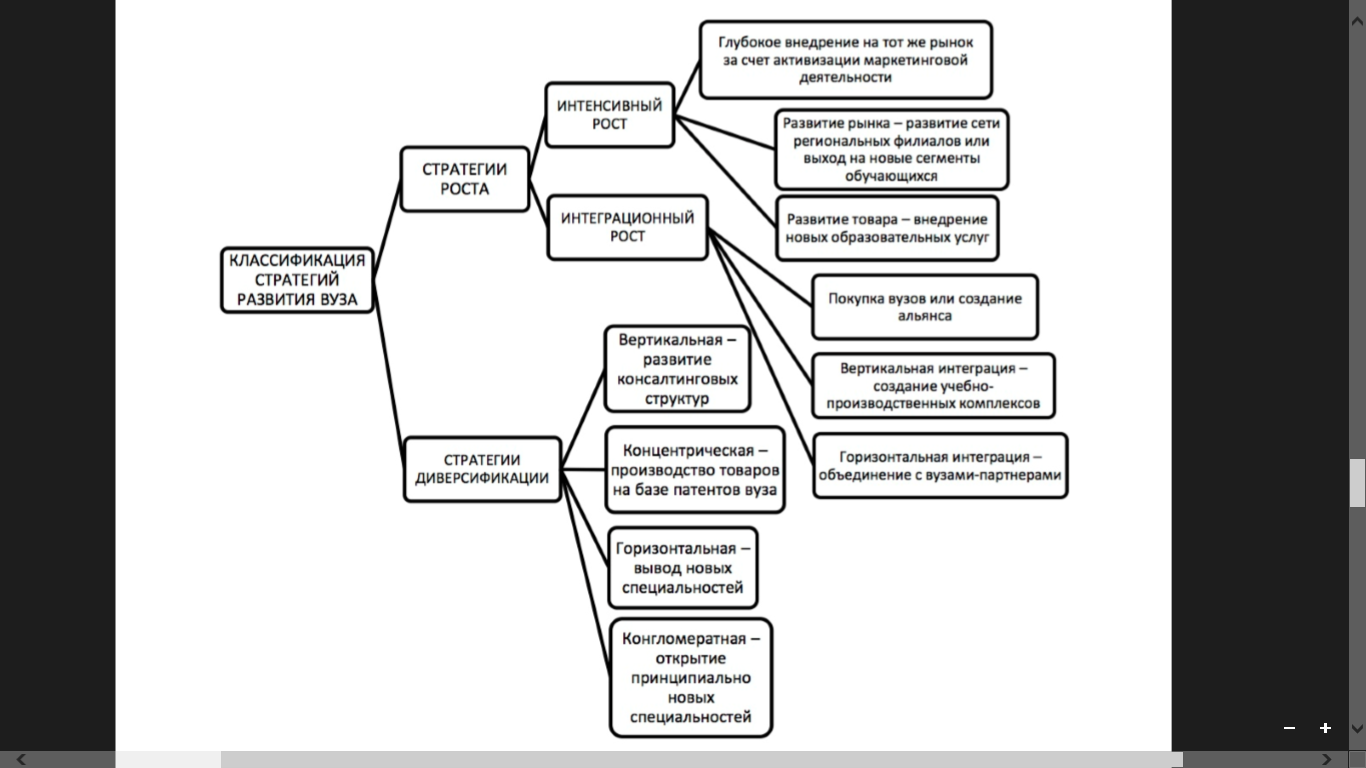


Рисунок 6 Классификация стратегий развития ВУЗа

Источник: Нюренбергер, Л. Б. Конкурентная стратегия вуза: обзор подходов к трактовке, принципы формирования и реализации / Л. Б. Нюренбергер, А. Е. Архипов, И. В. Краковецкая // Экономика: теория и практика. – 2018. - №1 (49). – С. 77-83.

При использовании стратегий диверсификации университеты внедряют инновационные продукты для «новых» потребительских рынков. В качестве новых продуктов понимаются новые образовательные программы (направления или профили), а под новыми рынками – новые потребительские сегменты.

Отметим некоторые возможные направления конкурентных стратегий высшего учебного заведения[[17]](#footnote-18):

1. создание определенных обучающих, научных, экономических, финансовых, политических условий для поддержания и усиления конкурентоспособных преимуществ вуза;
2. адаптация университета к изменяющимся потребностям рынка интеллектуальной собственности, рынка труда и т.п.;
3. развитие вуза на базе государственных и собственных средств, их эффективное использование в организационных, научных, учебных проектах университета;
4. рост интеллектуальной собственности и развитие человеческого капитала вуза;
5. дифференциация и разнообразие предоставляемых вузом услуг различным учебным, научным, финансовым и другим организациям;
6. развитие и внедрение новых обучающих программ и технологий для привлечения внимания слушателей к вузу;
7. ориентация вуза не только на массовый спрос обучающих программ и курсов, но и на узкую группу слушателей;
8. долгосрочные инвестиций университета – периодическую подготовку, переподготовку, обучение сотрудников вуза, затраты на рекламу и др.;
9. увеличение прибыли вуза от продажи интеллектуальной собственности, предоставления интеллектуальных и обучающих услуг и др.;
10. создание новых эффективных и конкурентоспособных преимуществ вуза через связь науки, производства и обучения;
11. развитие инновационного потенциала вуза через использование инновационной продукции для выпуска конкурентоспособных научных товаров;
12. расширение рынков сбыта научной продукции и др.

Далее определим основные этапы разработки стратегии конкуренции высшего учебного заведения[[18]](#footnote-19):

1. Появление и осознание потребности в необходимости создания стратегии повышения конкуренции руководством вуза;
2. Создание рабочей группы (определение ответственного подразделения, отдела вуза) по разработке стратегии конкуренции вуза;
3. Выявление ключевых особенностей и проблем внутренней среды вуза, проблем стратегического развития, определение системы ключевых ценностей организации, ключевых факторов успеха, конкурентных преимуществ и т. п.
4. Системный интеграционный анализ внешней среды организации, деятельности вузов-конкурентов;
5. Определение стратегических направлений развития вуза;
6. Разработка комплекса целей на основе стратегических направлений развития вуза:
   1. Осуществление декомпозиции целей (движение «сверху вниз», переход от общих направлений развития к целям, их обеспечивающим).В результате декомпозиции целей на нижнем уровне строятся цели в виде конкретных результатов, мер и действий, обеспечивающих достижение целей высших уровней;
   2. Осуществление синтеза целей (движение «снизу вверх»). В результате синтеза целей происходит оценка затрат целей нижнего уровня (конкретных действий исполнителей) с дальнейшим учетом затрат по всем выделенным стратегическим направлениям. Таким образом, с учетом имеющегося бюджета на реализацию целей оценивается возможность реализации всего комплекса целей, а также его логичность и комплексность.
   3. Применение методов декомпозиции и синтеза целей до момента полного соответствия имеющегося бюджета на реализацию комплекса целей затратам на реализацию целей нижнего уровня и, соответственно, затратам на реализацию всего комплекса целей.
7. Определение конечной потребности в ресурсах и средствах для реализации всего комплекса целей;
8. Определение сроков реализации поставленных целей и ответственных лиц;
9. Создание стратегии конкуренции на основе уже имеющихся разработок с дальнейшей ее реализацией, контролем ее реализации, а также управлением ее реализацией (а также возможное изменение организационной структуры высшего учебного заведения для осуществления этих задач).

Широко используемым инструментом стратегического управления является концепция Сбалансированной Системы Показателей (ССП). Данная система была разработана профессорами Гарвардского университета Р. Капланом и Д. Нортоном и в настоящее время применяется в бизнесе, используется государственными компаниями и организациями, применяется органами власти при разработке стратегий различного уровня. Данная концепция является концепцией реализации стратегии компании посредством ее декомпозиции на уровень операционного управления и контроля на основе Ключевых Показателей Эффективности (Key Performance Indicators – KPI, КПЭ), представляет собой, таким образом, совокупность упорядоченных взаимосвязанных и согласованных показателей развития рассматриваемой сферы, учитывает причинно-следственные связи между результирующими показателями и факторами их формирования. Основополагающие принципы ССП следующие[[19]](#footnote-20):

1. Для оценки достижения качественной цели необходимо разработать количественные индикаторы (КПЭ), позволяющие оценить степень достижения стратегической цели;
2. Для КПЭ должны быть определены целевые значения, которые необходимо достичь, чтобы считать, что стратегические цели достигнуты;
3. За достижение целевых значений КПЭ должен отвечать руководитель соответствующего уровня в компании;
4. Для достижения целевых значений КПЭ должны быть реализованы мероприятия и проекты (стратегические инициативы);
5. Для выполнения данных стратегических инициатив должны быть выделены финансовые и иные ресурсы;
6. За выполнение каждой стратегической инициативы отвечает назначенный руководитель проекта, имеющий знания обладающий опытом управления проектами;
7. Стратегические цели декомпозируются на подцели нижнего уровня. Таких уровней в компании обычно четыре. Это финансы, клиенты, бизнес-процессы, персонал и организационное развитие. Дерево целей образует стратегическую карту компании, представляющую стратегию на одном листе;
8. Достижение стратегических целей должно быть включено в систему мотивации компании.

Одной из составляющих ССП, практическим способом применения ССП является стратегическая карта. По словам создателей ССП, Р. Каплана и Д. Нортона, «Стратегическая карта - это некое наглядное изображение стратегии, которое на одной странице рассказывает, как интегрированные и скомбинированные цели четырех составляющих складываются в единую стратегию»[[20]](#footnote-21). Стратегическая карта - схемы логического изложения и разъяснения стратегии в виде диаграмм, описывающих стратегию, как набор стратегических целей и причинно-следственных связей между ними. Составление стратегической карты осуществляется по четырем уровням: финансы, бизнес-процессы, клиенты, персонал и организационное развитие (или перспективы «результаты для клиентов», «внутренние изменения», «ресурсы» и «управление»).

В Разделе 3.2 данной работы автором составлены стратегические карты по трем направлениям (научные исследования и разработки, научная активность вуза, международная деятельность вуза) для Санкт-Петербургского государственного университета.

*Вывод по разделу 1.4.* Для повышения конкурентоспособности организаций, в том числе, высших учебных заведений, необходимо использование инструментов, методов и принципов стратегического менеджмента в управлении данными организациями. Важнейшим элементом стратегического управления является разработка и реализация стратегий различного рода. Существует большое число видов разрабатываемых и реализуемых в организациях стратегий. Для высших учебных заведений, например, могут разрабатываться следующие стратегии: стратегия развития научного потенциала, кадрового потенциала, стратегия повышения качества образовательных услуг, стратегия освоения международного рынка образовательных услуг, финансово-инвестиционная стратегия, стратегии развития факультетов и филиалов, стратегия опережающей подготовки кадров, стратегия экспорта образовательных программ, стратегия социальной политики и многие другие. Также для университета может быть разработана и реализована стратегия конкуренции. Австралийским ученым С. Маргинсоном создана модель, в рамках которой было выделено 3 конкурентные стратегии становления университета: «вширь», «вглубь», комбинация стратегий «вширь» и «вглубь». Л. Б. Нюренбергер, А. Е. Архипов, И. В. Краковецкая адаптировали модель, классификацию стратегий Ф. Котлера и Ж. Ламбена для вузов. Автором выделено 8 основных этапов разработки стратегии конкуренции вуза. Широко используемым инструментом стратегического управления (в том числе и в вузах) является концепция Сбалансированной Системы Показателей (ССП), а также одна из ее составляющих, а именно, стратегическая карта.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ И ПРОБЛЕМЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВУЗОВ РОССИИ

2.1 Анализ развития высшей школы России и Санкт-Петербурга

Одним из факторов формирования конкурентоспособности каждого отдельно взятого высшего учебного заведения является состояние и уровень развития, степень конкурентоспособности системы высшего образования страны, в которой осуществляет свою деятельность рассматриваемый вуз, и региона, нормативно-правовая база федерального и регионального уровней. В данной работе изучается конкурентоспособность высших учебных заведений Санкт-Петербурга. Город Санкт-Петербург является одним из крупнейших научно-образовательных центров России со значительным научным потенциалом и кадровым потенциалом науки и образования. Для оценки конкурентоспособности ведущих высших учебных заведений Санкт-Петербурга необходимо изучить и проанализировать состояние сферы высшего образования на российском уровне и уровне города Санкт-Петербурга.

На федеральном уровне сфере образования уделяется большое внимание, так как в условиях формирования экономики знаний именно данная сфера играет ведущую роль. Именно благодаря эффективной работе учебных заведений разного уровня, в том числе и организаций высшего образования, формируются конкурентоспособные трудовые ресурсы страны, происходит обучение, подготовка квалифицированных кадров. Низкое качество системы высшего образования страны по сравнению с мировым уровнем создает риски в экономической и социальной сфере, ведет к технологическому отставанию государства, отставанию страны в научной и инновационной деятельности.

Получение качественного образования гражданами страны является одним из факторов для повышения качества человеческого капитала государства. Так, на федеральном уровне устанавливаются образовательные стандарты и федеральные государственные требования, создаются органы управления в сфере образования (на федеральном уровне, уровне субъектов федерации и муниципальном уровне), создаются консультативные, совещательные и иные органы, осуществляется оценка качества образования и многое другое. Человеческий капитал является главным фактором формирования и развития экономики знаний, а основным источником роста экономики в развитых странах становится производство знаний и высоких технологий. Все это является невозможным без качественной системы образования, в особенности, системы высшего профессионального образования, которая является единственным источником кадров для экономики знаний, является необходимой основой для создания современных технологий и разработок.

Для регулирования сферы образования на государственном уровне сформирована система управления образованием, которая схематично представлена на Рисунке 7.

Управление системой образования включает в себя:

1) формирование системы взаимодействующих федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования;

2) осуществление стратегического планирования развития системы образования;

3) принятие и реализацию государственных программ Российской Федерации, федеральных и региональных программ, направленных на развитие системы образования;

4) проведение мониторинга в системе образования;

5) информационное и методическое обеспечение деятельности федеральных государственных органов, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования, и органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования;

6) государственную регламентацию образовательной деятельности;

7) независимую оценку качества образования, общественную и общественно-профессиональную аккредитацию;

8) подготовку и повышение квалификации работников федеральных государственных органов, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования, органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, руководителей и педагогических работников образовательных организаций.

Высшим исполнительным органом власти федерального уровня, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования и научной деятельности, является Министерство образования и науки Российской Федерации (Минобрнауки России), включенное в состав Правительства РФ. Подведомственными организациями Министерства являются Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки (Рособрнадзор) и Федеральное агентство по делам молодёжи (Росмолодёжь). Функции каждой из этих организаций представлены на Рисунке 7.

Основной закон сферы образования был принят 29 декабря 2012 года (ФЗ №273 «Об образовании в Российской Федерации»). Он заменил Закон РФ от 10 июля 1992 года

Федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере:

* образования,
* научной, научно-технической и инновационной деятельности,
* нанотехнологий,
* развития федеральных центров науки и высоких технологий, государственных научных центров и наукоградов,
* интеллектуальной собственности,
* воспитания, опеки и попечительства над детьми,
* социальной поддержки и социальной защиты обучающихся и воспитанников образовательных учреждений.

Федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий функции по контролю и надзору в области образования и науки.

Федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий функции по:

* оказанию государственных услуг и управлению государственным имуществом в сфере государственной молодёжной политики,
* реализации (во взаимодействии с общественными организациями и движениями, представляющими интересы молодёжи) мероприятий, направленных на обеспечение здорового образа жизни молодёжи, нравственного и патриотического воспитания и на содействие реализации молодёжью своих профессиональных возможностей.

Рисунок 7 Система управления образованием федерального уровня

Источник: составлено автором по: Официальный сайт Правительства РФ. URL :<http://government.ru/ministries/> (дата обращения 10.03.2018)

№3266-1 «Об образовании» и ФЗ от 22 августа 1996 года№125 «О высшем и послевузовском профессиональном образовании». ФЗ №273 (действительный в настоящее время) содержит в себе 15 Глав и 111 Статей и регулирует все основные направления системы образования. Отметим и рассмотрим подробнее некоторые другие документы, представленные в Таблице 10, принятые на федеральном уровне, нацеленные на улучшение и повышение качества образовательных услуг системы высшего образования России.

Таблица – 10 Документы, регулирующие систему высшего образования на федеральном уровне.

| Документ | Цель |
| --- | --- |
| *Утратившие силу* | |
| Государственная программа РФ «Развитие образования на 2013-2020 годы» от 15.04.2014 г. №295 | Обеспечение высокого качества российского образования в соответствии с меняющимися запросами населения, а также обеспечение его конкурентоспособности на мировом рынке образования; развитие потенциала молодого поколения в интересах инновационного социально ориентированного развития страны. |
| Постановление Правительства «О федеральной целевой программе развития образования на 2016-2020 годы»от 23.05.2015 № 497 | Создание условий для эффективного развития российского образования, направленного на обеспечение доступности качественного образования, отвечающего требованиям современного инновационного социально ориентированного развития Российской Федерации. |
| Постановление Правительства №497 «О федеральной целевой программе развития образования на 2016-2020 годы» от 23.05.2015 г. | Создание условий для эффективного развития российского образования, направленного на обеспечение доступности качественного образования, отвечающего требованиям современного инновационного социально ориентированного развития Российской Федерации. |
| *Действующие* | |
| Федеральный Закон №273 «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 г. | Основной закон сферы образования. Регулирует все основные направления системы образования. |
| Постановление Правительства от 16.03.2013 № 211 «О мерах государственной поддержки ведущих университетов РФ в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров» | Постановляет:   1. Направить бюджетные ассигнования федерального бюджета, предусмотренные Министерству образования и науки Российской Федерации, на осуществление государственной поддержки ведущих университетов Российской Федерации в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров; 2. Образовать Совет по повышению конкурентоспособности ведущих университетов Российской Федерации среди ведущих мировых научно-образовательных центров. |
| Постановление Правительства № 662 «Об осуществлении мониторинга системы образования» от 5.08.2013 г. | Устанавливает:   1. Правила осуществления мониторинга системы образования; 2. Перечень обязательной информации о системе образования, подлежащей мониторингу. |
| Государственная программа РФ «Развитие образования» от 26.12.2017 г. №1642 | Определяет целевые характеристики реализации Программы по трем целям: качество образования; доступность образования; онлайн-образование. |
| Паспорт приоритетного проекта «Вузы как центры пространства инноваций» | Обеспечить устойчивую глобальную конкурентоспособность в 2018 году не менее 5-ти, а в 2025 году не менее 10-ти ведущих российских университетов; создать в субъектах Российской Федерации в 2018 году не менее 55, а в 2025 году не менее 100 университетских центров инновационного, технологического и социального развития регионов. |
| Паспорт приоритетного проекта «Развитие экспортного потенциала российской системы образования» | Увеличение доли несырьевого экспорта Российской Федерации за счет повышения привлекательности российского образования на международном образовательном рынке. |

Источник: составлено автором по материалам: http://www.consultant.ru/

Документы, принятые на федеральном уровне в России, регулирующие систему высшего образования:

1. Федеральный Закон №273 «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 г.;
2. Государственная программа РФ «Развитие образования» от 26.12.2017 г. №1642
3. Постановление Правительства от 16.03.2013 № 211 «О мерах государственной поддержки ведущих университетов РФ в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров»;
4. Постановление Правительства № 662 «Об осуществлении мониторинга системы образования» от 5.08.2013 г.;
5. Паспорт приоритетного проекта «Вузы как центры пространства инноваций»;
6. Паспорт приоритетного проекта «Развитие экспортного потенциала российской системы образования».

Рассмотрим перечисленные документы подробнее.

*Государственная программа РФ «Развитие образования»* была утверждена постановлением Правительства РФ №1642 от 26 декабря 2017 года и стала заменой утратившей силу Государственной программы РФ «Развитие образования на 2013-2020 годы»от 15.04.2014 г.Установленные сроки реализации данной программы – с 2018 по 2025 год, ответственный исполнитель – Министерство образования и науки РФ. В данной программе обозначено три цели:

1. Цель 1 – качество образования, которое характеризуется:
   1. сохранением лидирующих позиций России в международном исследовании качества чтения и понимания текста (PIRLS), а также в международном исследовании качества математического и естественно - научного образования (TIMSS);
   2. повышением позиций Российской Федерации в международной программе по оценке образовательных достижений учащихся (PISA);
   3. увеличением удельного веса численности выпускников, трудоустроившихся в течение календарного года, следующего за годом выпуска, в общей численности выпускников образовательной организации, обучавшихся по образовательным программам среднего профессионального образования;
   4. увеличением количества ведущих российских университетов, входящих не менее 2 лет подряд в топ-100 мировых рейтингов университетов;
2. цель 2 - доступность образования, которая характеризуется:
   1. доступностью дошкольного образования для детей в возрасте от 2 месяцев до 3 лет;
   2. созданием условий, соответствующих основным современным требованиям (в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами), обучающимся в государственных и муниципальных общеобразовательных организациях;
   3. долей занятого населения в возрасте от 25 до 65 лет, прошедшего повышение квалификации и (или) профессиональную подготовку, в общей численности занятого в области экономики населения этой возрастной группы;
   4. увеличением охвата детей в возрасте от 5 до 18 лет программами дополнительного образования;
3. цель 3 - онлайн-образование, которое характеризуется увеличением численности прошедших обучение на онлайн-курсах.

Направления реализации Программы следующие:

1. Реализация образовательных программ профессионального образования;
2. Содействие развитию дошкольного и общего образования;
3. Развитие дополнительного образования детей и реализация мероприятий молодежной политики;
4. Совершенствование управления системой образования;
5. Развитие и распространение русского языка как основы гражданской самоидентичности и языка международного диалога.

В Постановлении Правительства № 211 *«О мерах государственной поддержки ведущих университетов РФ в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров»* от 16 марта 2013 года Правительством РФ постановлено:

1. Направить бюджетные ассигнования федерального бюджета, предусмотренные Министерству образования и науки Российской Федерации, на осуществление государственной поддержки ведущих университетов Российской Федерации в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров;
2. Образовать Совет по повышению конкурентоспособности ведущих университетов Российской Федерации среди ведущих мировых научно-образовательных центров.

Совет по повышению конкурентоспособности ведущих университетов является постоянно действующим межведомственным совещательным органом, образованным для рассмотрения вопросов развития ведущих университетов России в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров. Данный Совет в том числе реализует Проект 5-100 по повышению конкурентоспособности 21 университета России. Совет осуществляет следующие функции:

а) рассматривает перечень требований к отбору вузов для получения ими государственной поддержки в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров, который утверждается Министерством образования и науки Российской Федерации;

б) рассматривает программы повышения конкурентоспособности вузов, включенных в перечень вузов, отобранных конкурсной комиссией (21-го вуза-участника Проекта 5-100);

в) формирует для Министерства образования и науки Российской Федерации предложения по вузам, рекомендованным для предоставления государственной поддержки, и значениям коэффициентов, используемых для расчета объема субсидий, предоставляемых вузам-победителям;

г) рекомендует вузам-победителям международные рейтинги для формирования показателей результативности достижения целей планов мероприятий по реализации вузами-победителями программ повышения конкурентоспособности ("дорожных карт");

д) готовит Министерству образования и науки Российской Федерации заключения на представленные вузами-победителями планы мероприятий;

е) рассматривает отчеты вузов-победителей по реализации планов мероприятий;

ж) ежегодно на основании отчетов готовит для Министерства образования и науки Российской Федерации рекомендации о продолжении оказания государственной поддержки вузу-победителю при наличии бюджетных ассигнований на указанные цели.

*Постановление Правительства №662 «Об осуществлении мониторинга системы образования»* от 5 августа 2013 года устанавливает правила осуществления мониторинга системы образования и перечень обязательной информации о системе образования, подлежащей мониторингу. В разделе II «профессиональное образование» данного постановления дается следующий перечень сведений о системе высшего образования, подлежащий мониторингу:

а) Уровень доступности высшего образования и численность населения, получающего высшее образование;

б) Содержание образовательной деятельности и организация образовательного процесса по образовательным программам высшего образования;

в) Кадровое обеспечение образовательных организаций высшего образования и иных организаций, осуществляющих образовательную деятельность в части реализации образовательных программ высшего образования, а также оценка уровня заработной платы педагогических работников;

г) Материально-техническое и информационное обеспечение образовательных организаций высшего образования и иных организаций, осуществляющих образовательную деятельность в части реализации образовательных программ высшего образования;

д) Условия получения высшего профессионального образования лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами;

е) Учебные и внеучебные достижения обучающихся лиц и профессиональные достижения выпускников организаций, реализующих программы высшего образования;

ж) Финансово-экономическая деятельность образовательных организаций высшего образования в части обеспечения реализации образовательных программ высшего образования;

з) Структура образовательных организаций высшего образования, реализующих образовательные программы высшего образования (в том числе характеристика филиалов);

и) Научная и творческая деятельность образовательных организаций высшего образования, а также иных организаций, осуществляющих образовательную деятельность, связанная с реализацией образовательных программ высшего образования;

к) Создание безопасных условий при организации образовательного процесса в организациях, осуществляющих образовательную деятельность в части реализации образовательных программ высшего образования[[21]](#footnote-22).

Таким образом, в Постановлении Правительства «Об осуществлении мониторинга системы образования» устанавливаются четкие направления, по которым должна оцениваться система образования РФ различного уровня, какие сведения должны учитываться для оценки эффективности реализации государственной программы и федеральных целевых программ данной сферы. Данные мониторинга системы высшего образования представлены на сайте <http://indicators.miccedu.ru/monitoring/> и будут в дальнейшем использованы в данной работе для анализа конкурентоспособности вузов Санкт-Петербурга.

Далее рассмотрим *паспорт приоритетного проекта «Вузы как центры пространства инноваций»*. Данный документ был утвержден президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам протоколом №9 от 25 октября 2016 года. Данный проект действует с октября 2016 года по декабрь 2025 и его цель следующая: «обеспечить устойчивую глобальную конкурентоспособность в 2018 году не менее 5-ти, а в 2025 году не менее 10-ти ведущих российских университетов; создать в субъектах Российской Федерации в 2018 году не менее 55, а в 2025 году не менее 100 университетских центров инновационного, технологического и социального развития регионов[[22]](#footnote-23)». Можно отметить, что в данном документе цель задана количественно, она намного более конкретная по сравнению с рассмотренными ранее документами. Под устойчивой глобальной конкурентоспособностью университета в данном случае понимается вхождение университета не менее двух лет подряд в ТОП-100 не менее одного из мировых рейтингов университетов (из рассмотренных ранее QS, THEили ARWU), под ведущими российскими университетами - образовательные организации высшего образования, которые вправе разрабатывать и утверждать самостоятельно образовательные стандарты по всем уровням высшего образования, а под университетом - государственная образовательная организация высшего образования (а не филиал). Для оценки текущей реализации проекта выбрано четыре целевых показателя:

1. Количество ведущих российских университетов, входящих не менее двух лет подряд в ТОП-100 мировых рейтингов университетов;
2. Количество ведущих российских университетов, входящих не менее двух лет подряд в ТОП-300 мировых рейтингов университетов;
3. Количество субъектов Российской Федерации, на территории которых функционирует не менее одного университетского центра;
4. Количество университетских центров инновационного, технологического и социального развития регионов, реализующих в отчетном году в своих технопарках, инжиниринговых центрах, бизнес - инкубаторах не менее 10 технологических и социальных проектов за счет средств предприятий, организаций региональной экономики и (или) регионального и муниципального бюджетов.

Некоторые ожидаемые результаты реализации проекта:

1. Обеспечена устойчивая конкурентоспособность ведущих российских университетов на глобальном рынке высшего образования, науки и инноваций;
2. Обеспечено право самостоятельного присуждения ученых степеней ведущими российскими университетами;
3. Российские научные журналы включены в Web of Science Core Collection или Scopus (не менее 700);
4. Обеспечена глобальная конкурентоспособность программ подготовки научно-педагогических кадров ведущих российских университетов;
5. В субъектах РФ функционирует не менее 100 университетских центров инновационного, технологического и социального развития регионов, обладающих определенными характеристиками;
6. На базе университетских центров инновационного, технологического и социального развития регионов реализуются образовательные программы широкого спектра профилей (подробно перечислены в проекте), предполагающих командное выполнение проектов полного жизненного цикла;функционируют инжиниринговые центры, обеспечивающие продвижение инновационных, научных разработок, способствующие импортозамещению в промышленности (не менее 60-ти) и др.

Паспорт приоритетного проекта *«Развитие экспортного потенциала российской системы образования»* утвержден президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам протоколом № 6 от 30 мая 2017 г. Сроки реализации Проекта – с 2017 по 2025 год, его цель – «Увеличение доли несырьевого экспорта Российской Федерации за счет повышения привлекательности российского образования на международном образовательном рынке»[[23]](#footnote-24). Показатели реализации Проекта следующие:

1. Количество иностранных граждан, обучающихся по очной форме в российских образовательных организациях среднего профессионального и высшего образования, тыс. чел.
2. Объемы внебюджетных средств, полученных от экспорта российского образования (млн. руб.);
3. Увеличение числа иностранных школьников, прошедших обучение рамках реализации программ дополни- тельного образования, %;
4. Количество иностранных слушателей онлайн-курсов, в том числе, на русском языке, предлагаемых российскими образовательными организациями, (млн. чел).

На основе анализа нормативных документов можно сделать вывод о том, что на федеральном уровне развитию сферы образования уделяется большое внимание. Основные документы федерального уровня, регулирующие систему образования РФ, направлены на обеспечение высокого качества российского образования, обеспечение его конкурентоспособности на мировом рынке образования, его доступности населению, на создание условий для эффективного развития российского образования и т.п.

Как уже было отмечено ранее, для постоянного повышения эффективности и результативности деятельности сферы образования страны необходимо уделять ей большое внимание как на федеральном уровне, так и на уровне регионов. Региональная система управлением образованием в городе Санкт-Петербурге представлена на Рисунке 8. В составе Правительства города Санкт-Петербурга есть два комитета по вопросам образовательной сферы: Комитет по образованию и Комитет по науке и высшей школе. Комитет по образованию занимается осуществлением в Санкт-Петербурге федеральной и региональной политики в области дошкольного, общего, дополнительного, профессионального образования, а также разработкой и обеспечением реализации мер по осуществлению государственной политики и осуществления государственного управления в сфере образования, а также координации деятельности в этой сфере

Рисунок 8 Система управления образованием в городе Санкт-Петербурге

Источник: составлено автором по: Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга URL :http://gov.spb.ru/gov/otrasl/ (дата обращения 20.02.2018)

исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга, а также по предоставлению мер социальной поддержки в сфере организации отдыха и оздоровления детей и молодежи в Санкт-Петербурге[[24]](#footnote-25). Предметами ведения Комитета по науке и высшей школе являются[[25]](#footnote-26):

1. Определение и осуществление политики в области среднего, высшего, послевузовского профессионального образования и дополнительного образования, науки, инновационной деятельности в области науки и высшего профессионального образования, не противоречащей политике Российской Федерации в области образования и науки.
2. Формирование и реализация программ развития системы среднего, высшего, послевузовского профессионального образования и дополнительного образования, с учетом потребностей среднесрочных и долгосрочных приоритетов социально-экономического развития Санкт-Петербурга.
3. Управление и координация научно-исследовательской и образовательной деятельности учреждений среднего, высшего и дополнительного профессионального образования, разработка и реализация научных программ и проектов, осуществляемых в интересах Санкт-Петербурга.
4. Иные задачи в сфере образования в соответствии с законодательством Российской Федерации и Санкт-Петербурга.

У Комитета по образованию нет подведомственных ему организаций, у Комитета по науке и высшей школе две подведомственные организации. Это - Экспертный центр оценки дополнительного и среднего профессионального образования, занимающийся вопросами дополнительного и среднего профессионального образования, и Координационный центр международных научно-технических и образовательных программ, занимающийся вопросами высшего образования и научной сферы. Координационный центр международных научно-технических и образовательных программ создан для достижения следующей цели: материально-техническое обеспечение деятельности в сфере науки, профессионального образования и инновационной деятельности в области науки и профессионального образования.

Далее для обозначения нормативно-правовой базы, в рамках которой функционирует образовательная сфера Санкт-Петербурга, рассмотрим документы, принятые на региональном уровне, нацеленные на улучшение и повышение качества образовательных услуг системы высшего образования России, представленные в Таблице 11.

Таблица – 11 Документы, регулирующие систему высшего образования на региональном уровне.

| Документ | Цель |
| --- | --- |
| Стратегия экономического и социального развития Санкт-Петербурга на период до 2030 года | Основная цель для профессионального образования СПб: «обеспечение непрерывной подготовки высококвалифицированных кадров для регионального рынка труда с учётом текущих и перспективных потребностей предприятий реального сектора экономики и бюджетной сферы Санкт-Петербурга, сохранение его статуса крупнейшего центра подготовки и переподготовки специалистов для других регионов России, стран ближнего и дальнего зарубежья как важной самостоятельной составляющей внешнеэкономического (экспортного) потенциала города. |
| Стратегия развития системы образования Санкт-Петербурга на 2011 – 2020 годы «Петербургская школа 2020» | Миссия: «равенство в доступности качественного образования для разных и равных жителей Санкт-Петербурга». |
| Государственная программа Санкт-Петербурга «Развитие образования в Санкт-Петербурге» на 2015-2020 годы | Обеспечение высокого качества и доступности образования для всех слоев населения в интересах социально-экономического развития Санкт-Петербурга. |

Источник: составлено автором по материалам: http://www.consultant.ru/

Документы, принятые на региональном уровне (в городе Санкт-Петербурге) и направленные на развитие системы образования:

1. Стратегия экономического и социального развития Санкт-Петербурга на период до 2030 года;
2. Стратегия развития системы образования Санкт-Петербурга на 2011 – 2020 годы «Петербургская школа 2020»;
3. Государственная программа Санкт-Петербурга «Развитие образования в Санкт-Петербурге» на 2015-2020 годы.

На региональном уровне некоторое внимание системе высшего образования уделяется в *Стратегии экономического и социального развития Санкт-Петербурга на период до 2030 года* в подразделе «Развитие системы непрерывного образования, подготовки и переподготовки высококвалифицированных кадров для экономики знаний», который относится к разделу «Обеспечение устойчивого экономического роста». В данном подразделе обозначаются наиболее острые проблемы сферы профессионального образования Санкт-Петербурга:

1. недостаточная эффективность механизмов повышения квалификации, переподготовки, стимулирования и привлечения высококвалифицированных и молодых специалистов;
2. недостаточная привлекательность обучения по программам подготовки квалифицированных рабочих (служащих) и программам подготовки специалистов среднего звена;
3. отсутствие подведомственных городу образовательных организаций высшего образования и дополнительного профессионального образования, осуществляющих повышение квалификации и переподготовку специалистов для приоритетных отраслей экономики Санкт-Петербурга;
4. недостаточная привлекательность условий для обучения и занятия научно-образовательной деятельностью в образовательных организациях для иностранных студентов и ведущих мировых педагогов и ученых.

Можно отметить, что за исключением второй проблемы из списка, проблемы системы профессионального образования в данной Стратегии отмечены для сферы высшего образования.

Также в Стратегии ставится основная цель для профессионального образования Санкт-Петербурга: «обеспечение непрерывной подготовки высококвалифицированных кадров для регионального рынка труда с учётом текущих и перспективных потребностей предприятий реального сектора экономики и бюджетной сферы Санкт-Петербурга, сохранение его статуса крупнейшего центра подготовки и переподготовки специалистов для других регионов России, стран ближнего и дальнего зарубежья как важной самостоятельной составляющей внешнеэкономического (экспортного) потенциала города»[[26]](#footnote-27). Развитие системы высшего образования в данной Стратегии рассматривается как фактор повышения роли Санкт-Петербурга как всероссийского и международного научно-образовательного центра.

*Стратегия развития системы образования Санкт-Петербурга на 2011 – 2020 годы «Петербургская школа 2020»*в первую очередь направлена на дошкольное и общее образование, в меньшей степени – на начальное и среднее профессиональное образование. Развитие системы высшего образования в данной стратегии затронуто лишь косвенно. Миссия данной стратегии – «равенство в доступности качественного образования для разных и равных жителей Санкт-Петербурга»[[27]](#footnote-28). Задачи поставлены следующие:

1. Обеспечение равных условий воспитания и образования, при разных стартовых возможностях, для всех детей и молодежи Санкт-Петербурга, реализации функции «социального лифта».
2. Непрерывное развитие потенциала современного учителя
3. Формирование «открытой школы» – развитие социальных образовательных сетей как способа обмена информацией, кооперирования ресурсов и возможностей для реализации образовательных, культурологических проектов, исследования процессов, происходящих в образовании, как формата открытости и гласности.
4. Формирование эффективной и самостоятельной школы.

*Государственная программа Санкт-Петербурга «Развитие образования в Санкт-Петербурге» на 2015-2020 годы* утверждена Постановлением №453 Правительства Санкт-Петербурга от 4 июня 2014 года. Целью данной программы является «обеспечение высокого качества и доступности образования для всех слоев населения в интересах социально-экономического развития Санкт-Петербурга»[[28]](#footnote-29). Задачи для достижения цели поставлены следующие:

1. Повышение качества и доступности образования всех уровней для жителей Санкт-Петербурга;
2. Повышение уровня квалификации, условий труда и уровня заработной платы руководящих, педагогических иных категорий работников системы образования Санкт-Петербурга;
3. Повышение уровня материально-технической базы и развитие инфраструктуры системы образования Санкт-Петербурга;
4. Обеспечение соответствия профессиональных образовательных программ потребностям экономики Санкт-Петербурга;
5. Повышение роли Санкт-Петербурга как всероссийского и международного научно-образовательного центра.

Таким образом, данная программа нацелена на совершенствование не только дошкольного, общего и начального и среднего профессионального образования, но и на совершенствование системы высшего образования в городе Санкт-Петербурге.

Далее рассмотрим положение российской системы высшего образования на мировом уровне, а также тенденции по основным статистическим показателям системы высшего образования России.

В Главе 1 данной работы были рассмотрены мировые рейтинги национальных систем высшего образования: рейтинг национальных систем высшего образования Universitas 21 и рейтинг национальных систем высшего образования по версии QS, рассмотрена их методология оценки национальных системы высшего образования и страны-лидеры данного рейтинга за последние годы. Теперь же хочется обратить особое внимание на положение национальной системы высшего образования России в данных рейтингах. Места, занимаемые Россией в рассматриваемых рейтингах, представлены в Таблице 12.

Диапазон мест, занимаемых Россией в рейтинге национальных систем высшего образования Universitas 21, варьируется с 32-ого места до 35-ого. В целом наблюдается тенденция снижения места, занимаемого Россией в данном рейтинге по сравнению с 2012 годом. В рейтинге национальных систем высшего образования по версии QS Россия находится на более высокой позиции по сравнению с рейтингом по версии Universitas 21 – Россия занимает 26-ое место. Динамику в данном случае изучить невозможно, так как данный рейтинг в 2016 году был составлен впервые.

Таблица - 12 Места, занимаемые РФ в рейтингах национальных систем высшего образования.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Рейтинги национальных систем высшего образования | Годы | | | |
| 2012 | 2014 | 2015 | 2016 |
| Рейтинг национальных систем высшего образования Universitas 21 | 32 | 35 | 33 | 34 |
| Рейтинг национальных систем высшего образования по версии QS | Рейтинг не составлялся | | | 26 |

Источник: составлено автором по QSHigherEducationSystemStrenghtRankings 2016 URL: <https://www.topuniversities.com/system-strength-rankings/2016> (дата обращения : 23.11.2017); Рейтинг национальных систем высшего образования. URL :<http://gtmarket.ru/ratings/u21-ranking-of-national-higher-education-systems/info> (дата обращения : 23.11.2017)

Далее для оценки последних тенденций на рынке высшего образования РФ рассмотрим динамику основных показателей системы высшего образования в России.

В Таблице 13 представлена численность организаций высшего образования в РФ с 1990 по 2015 год.

Таблица - 13 Число образовательных организаций высшего образования в РФ.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | 1990 | 2000 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| Число высших учебных заведений | 514 | 965 | 1115 | 1080 | 1046 | 969 | 950 | 896 |

Источник: Российский статистический ежегодник. 2016: Стат.сб./Росстат. - М., 2016 – 725 с.

До 2010 года существовала тенденция на увеличение численности учебных заведений высшего образования, с 2010 – число учебных заведений постоянно сокращается. Структуру высших учебных заведений за тот же период можно увидеть на Рисунке 9.

Рисунок 9 Структура высших учебных заведений РФ за 1990-2015 годы.

Источник: составлено автором по материалам: Российский статистический ежегодник. 2016: Стат.сб./Росстат. - М., 2016 – 725 с.

В общей численности организаций высшего образовании преобладают государственные и муниципальные вузы. Их процент в общей численности вузов за рассматриваемый период (за исключением 1990 года, когда численность частных вузов равнялась нулю) варьировался от 58% до 63%. Соответственно, процент частных вузов за рассматриваемый период изменялся с 37% до 42%.

Далее рассмотрим динамику численность студентов высших учебных заведений. В Таблице 14 представлена численность студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры за 1990 – 2015 годы.

Таблица - 14 Численность студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, тыс. человек

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | 1990 | 2000 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| Численность студентов вузов, тыс. чел. | 2825 | 4741 | 7050 | 6490 | 6075 | 5647 | 5209 | 4766 |

Источник: Российский статистический ежегодник. 2016: Стат.сб./Росстат. - М., 2016 – 725 с.

По данному показателю наблюдается аналогичная численности вузов тенденция – до 2010 года наблюдается рост численности студентов организаций высшего образования, после – постоянное снижение. Распределение студентов вузов по разным видам организаций высшего образования за тот же период можно увидеть на Рисунке 10.

Рисунок 10 Распределение студентов высших учебных заведений по государственным и муниципальным организациям и частным за 1990-2015 годы (в тыс. чел.).

Источник: составлено автором по материалам: Российский статистический ежегодник. 2016: Стат.сб./Росстат. - М., 2016 – 725 с.

Численность студентов государственных и муниципальных вузов больше численности студентов частных организаций высшего образования. Процент студентов государственных и муниципальных вузов за рассматриваемый период (за исключением 1990 года, где отсутствовали частные организации высшего образования) изменялся с 83% до 90% (а за период с 2010 по 2015 год менялся незначительно с 83% до 85%).Соответственно процент студентов частных вузов за рассматриваемый период изменялся с 10% до 17% (а за период с 2010 по 2015 год менялся незначительно с 15% до 17%). Соотнеся эти данные с данными по численности организаций высшего образования, можно сделать вывод о том, что частные организации высшего образования обучают меньшее количество студентов, чем государственные и муниципальные. По моим расчетам, на 1 частную организацию высшего образования за 2010-2015 годы в среднем приходится 2,2 тысячи студентов, на 1 государственную и муниципальную – 8,3 тысячи.

Далее рассмотрим значения коэффициентов приема и выпуска по программам высшего образования. Значения коэффициентов приема и выпуска за 2000 – 2015 годы представлены в Таблице 15.

Таблица - 15 Коэффициенты приема на обучение и выпуска по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры в процентах.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | 2000 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| Коэффициент приема на обучение | 50,1 | 91,1 | 80 | 90 | 91,4 | 90,6 | 90,1 |
|
| Коэффициент выпуска | 28,8 | 60,2 | 61,7 | 61,2 | 64,8 | 67,3 | 82,5 |

Источник: Российский статистический ежегодник. 2016: Стат.сб./Росстат. - М., 2016 – 725 с.

В целом за рассматриваемый период коэффициент приема на обучение чаще находился на уровне 90-91%, исключением стал 2000 год со значением данного коэффициента 50,1% и 2011 год со значением 80%. Значение коэффициента выпуска с 2000 года имеет тенденцию к росту, причем, с 2010 по 2014 год рост был постепенный (с 60,2% до 67,3%), а в 2015 году зафиксировано резкое повышение данного коэффициента до уровня 82,5%.

Далее рассмотрим структуру выпуска бакалавров, специалистов, магистров по группам специальностей в 2015 году[[29]](#footnote-30). Наибольшее число выпускников государственных и муниципальных организаций высшего образования зафиксировано по группе специальностей «Экономика и управление». По данной группе специальностей в 2015 году было выпущено 331,6 тысяч человек. На втором мете по численности выпускников группа специальностей «Гуманитарные науки», по которой было выпущено 166,5 тысяч человек. На третьем – «Образование и педагогика», по данной группе специальностей было выпущено 97 тысяч человек. По группам специальностей «Архитектура и строительство» и «Сельское, лесное и рыбное хозяйство» было выпущено 49,5 и 45,6 тысяч человек соответственно. Меньшее число выпускников было по группам специальностей: «Транспортные средства» (36,5 тыс. чел.), «Информатика и вычислительная техника» (36,1 тыс. чел.), «Энергетика, энергетическое машиностроение и электротехника» (32,6 тыс. чел.) и другим. В частных организациях высшего образованиями группами специальностями, лидирующими по числу выпускников, стали: «Экономика и управление» (94,7 тыс. чел.), «Гуманитарные науки» (73,5 тыс. чел.), «Социальные науки» (4,9 тыс. чел.). По остальным группам специальностей количество выпускников меньшее.

Что касается численности иностранных студентов, данные по этому показателю представлены в Таблице 17. В Таблице 16 представлен удельный вес иностранных студентов в общей численности студентов.

Таблица -16 Удельный вес иностранных студентов в общей численности студентов, %.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | 2000 | 2005 | 2015 | 2016 |
| Удельный вес иностранных студентов | 1,4 | 1,3 | 4,8 | 5,3 |

Источник: Россия в цифрах. 2017: Крат.стат.сб. / Росстат- M., 2017 - 511 с.

Таблица – 17 Численность иностранных студентов, студентов стран СНГ, Балтии, Абхазии и Южной Осетии и доля студентов перечисленных стран в общей численности иностранных студентов.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | 2000 | 2005 | 2015 | 2016 |
| Численность иностранных студентов– всего, человек | 58992 | 78139 | 195551 | 207356 |
|
| Из них: граждане стран СНГ, Балтии, Абхазии и Южной Осетии обучающихся на условиях общего приема, человек | 34510 | 40636 | 123955 | - |
| Доля граждан стран СНГ, Балтии, Абхазии и Южной Осетии в общей численности иностранных студентов\*, % | 58,5% | 52,0% | 63,4% | - |

Источник: Россия в цифрах. 2017: Крат.стат.сб. / Росстат- M., 2017 - 511 с.

\*Рассчитано автором

По данным Таблиц 15 и 16 можно увидеть, что численность иностранных студентов с 2000 года постоянно растет, как и их доля в общей численности студентов. В 2016 году по сравнению с 2000 численность иностранных студентов выросла в 3,5 раза. Граждане стран СНГ, Балтии, Абхазии и Южной Осетии за рассматриваемый период составляли более половины численности иностранных студентов, в 2015 году они составляли 63,4% от численности всех иностранных студентов.

Теперь от анализа статистических данных высшей школы России перейдем к анализу данных регионального уровня – по городу Санкт-Петербургу.

В Таблице 18 представлена численность высших учебных заведений Санкт-Петербурга за период с 2005 по 2016 год, а также процент численности вузов Санкт-Петербурга в численности вузов России и Северо-Западного ФО.

Таблица - 18 Число образовательных организаций высшего образования, процент численности вузов Санкт-Петербурга в численности вузов России и Северо-Западного ФО

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Учебный год | 2005/06 | 2010/11 | 2012/13 | 2013/14 | 2014/15 | 2015/16 |
| Число вузов по РФ | 1068 | 1115 | 1046 | 969 | 950 | 896 |
| Число вузов по Северо-Западному ФО | 130 | 131 | 116 | 107 | 103 | 102 |
| Число вузов по г. Санкт-Петербургу | 87 | 90 | 82 | 77 | 77 | 76 |
| Доля числа вузов СПб в численности вузов по РФ\*,% | 8,1% | 8,1% | 7,8% | 7,9% | 8,1% | 8,5% |
| Доля числа вузов СПб в численности вузов по Северо-Западному ФО\*,% | 66,9% | 68,7% | 70,7% | 72,0% | 74,8% | 74,5% |

Источник: составлено автором по: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2016: 1326 с.− М., 2016. − Стат. сб. / Росстат.

\*Рассчитано автором

Численность организаций высшего образования по Санкт-Петербургу сокращается с 2010 года. Организации высшего образования Санкт-Петербурга за период 2005-2016 года составляли от 7,8% до 8,5% от общей численности вузов России и 66,9%-74,5% от общей численности вузов Северо-Западного ФО. В Таблице 19 представлена структура вузов Санкт-Петербурга за 2015 год.

Таблица - 19 Распределение численности вузов Санкт-Петербурга на государственные и муниципальные и частные в 2015 году.

| Показатель | Учебный год 2015/16 | | |
| --- | --- | --- | --- |
| Образовательные организации высшего образования - всего | в том числе | |
|
|
| государственные и муниципальные | частные |
|
|  |
|
|
| Число вузов по РФ | 896 | 530 | 366 |
| Число вузов по Северо-Западному ФО | 102 | 60 | 42 |
| Число вузов по г. Санкт-Петербургу | 76 | 40 | 36 |
| Доля числа вузов СПб в численности вузов по РФ\*,% | 8,5% | 7,5% | 9,8% |
| Доля числа вузов СПб в численности вузов по Северо-Западному ФО\*,% | 74,5% | 66,7% | 85,7% |

Источник: составлено автором по: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2016: 1326 с.− М., 2016. − Стат. сб. / Росстат.

\*Рассчитано автором

В 2015-2016 году численность государственных и муниципальных вузов составила 40 вузов, что составляет 52,6% от общего числа вузов Санкт-Петербурга, частных – 36, что составляет 47,4% от общего числа вузов Санкт-Петербурга. Число государственных и муниципальных вузов Санкт-Петербурга составляла 7,5% от общероссийского числа и 66,7% от численности вузов по Северо-Западному ФО.Число частных вузов Санкт-Петербурга составляла 9,8% от общероссийского числа и 85,7% от численности вузов по Северо-Западному ФО.

В Таблице 20 представлена численность студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры вузов Санкт-Петербурга за период с 2005 по 2016 год, а также процент студентов вузов Санкт-Петербурга в численности студентов вузов России и Северо-Западного ФО.

Таблица - 20 Численность студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры вузов Санкт-Петербурга.

| Учебный год | 2005/06 | 2010/11 | 2012/13 | 2013/14 | 2014/15 | 2015/16 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Численность студентов вузов по РФ, тыс. чел. | 7064,6 | 7049,8 | 6075,4 | 5646,7 | 5209 | 4766,5 |
| Численность студентов вузов по Северо-Западному ФО, тыс. чел. | 731,1 | 712 | 619 | 562,9 | 506 | 464,6 |
| Численность студентов вузов по г. Санкт-Петербургу, тыс. чел. | 428,8 | 429,9 | 381,6 | 352,4 | 317,1 | 303,3 |
| Дол численности студентов вузов по СПб в общей численности студентов вузов по РФ, % | 6,1% | 6,1% | 6,3% | 6,2% | 6,1% | 6,4% |
| Дол численности студентов вузов по СПб в общей численности студентов вузов по Северо-Западному ФО, % | 58,7% | 60,4% | 61,6% | 62,6% | 62,7% | 65,3% |

Источник: составлено автором по: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2016: 1326 с.− М., 2016. − Стат. сб. / Росстат.

\*Рассчитано автором

Численность студентов организаций высшего образования по Санкт-Петербургу сокращается с 2010 года. Численность студентов организаций высшего образования Санкт-Петербурга за период 2005-2016 года составляли от 6,1% до 6,4% от общей численности студентов вузов России и 58,7%-65,3% от общей численности студентов вузов Северо-Западного ФО. В Таблице 21 представлена структура численности студентов вузов Санкт-Петербурга за 2015 год.

Таблица - 21 Распределение численности студентов вузов Санкт-Петербурга по частным и государственным и муниципальным организациям высшего образования в 2015-2016 учебном году, тыс. чел.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 2015/16 учебный год | | |
| Численность студентов образовательных организаций высшего образования по Санкт-Петербургу | в том числе | |
|
|
|
| государственных и муниципальных | частных |
|
| 303,3 | 272,9 | 30,4 |

Источник: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2016: 1326 с.− М., 2016. − Стат. сб. / Росстат.

В 2015-2016 учебном году численность студентов государственных и муниципальных вузов составила 272,9 тыс. чел., что составляет 90% от общего числа студентов вузов Санкт-Петербурга, частных – 30,4 тыс. чел., что составляет 10% от общего числа студентов вузов Санкт-Петербурга.

Для изучения конкурентоспособности высшей школы России рассмотрим места и динамику мест, занимаемых российскими университетами в международных рейтингах АРУМ (ARWU), THE, QS (данные рейтинги подробно были рассмотрены в Разделе 1.3).

Академический рейтинг университетов АРУМ (ARWU)составляется с 2003 года. В 2003 году в диапазон мест 100-150 вошел Московский государственный университет МГУ, Санкт-Петербургский государственный университет СПбГУ вошел в диапазон мест 401-450. Других университетов России в рейтинге от 2003 года представлено не было. По сравнению с 2003 годом в 2017 году положение российских университетов в рейтинге улучшилось – МГУ в 2017 году занял 93-ю позицию в рейтинге АРУМ, СПбГУ вошел в диапазон мест 301-400. В 2016 году представителем России в данном рейтинге стал еще один университет – Новосибирский государственный университет НГУ, который в 2016 и 2017 годах вошел в диапазон мест 401-500[[30]](#footnote-31).

Отметим лидеров рейтинга лучших университетов мира по версии Times Higher Education THE за 2017-2018 год. 194 место занимает МГУ, в диапазон мест 251-300 попал Московский физико-технический институт МФТИ, в диапазон мест 301-350 – Томский политехнический университет[[31]](#footnote-32).

В первом составленном рейтинге лучших университетов мира по версии Quacquarelli Symonds QS за 2015 год МГУ занимает 114 место, СПбГУ – 233, 322 место занимает Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана МГТУ, 328 – упоминаемый ранее НГУ. В рейтинге на 2017-2018 год большинство из перечисленных университетов по сравнению с 2015 годом улучшили свои позиции – МГУ поднялся на 95 место рейтинга, НГУ – на 240-е, МГТУ – на 291. Только СПбГУ ухудшил свои позиции и опустился с 233 места на 240-е[[32]](#footnote-33).

Можно отметить, что российские университеты занимают довольно низкие позиции в международных рейтингах университетов. Хочется еще раз обозначить, что в некоторой степени это вызвано тем, что международные рейтинги не учитывают специфику национальной системы высшего образования, которая в большей степени, чем в мире, нацелена на образовательную деятельность, и в меньшей – на деятельность научную.

*Вывод по Разделу 2.1.* Развитию сферы образования в РФ уделяется большое внимание как на федеральном уровне, так и на уровне регионов. Система управления образованием на федеральном уровне включает в себя Министерство образования и науки Российской Федерации при Правительстве РФ, подчиненные ему региональные органы управления образованием, Федеральную службу по надзору в сфере образования и науки, Федеральное агентство по делам молодежи. Действующие документы, регулирующие систему образования на федеральном уровне: Федеральный Закон «Об образовании в Российской Федерации», Государственная программа РФ «Развитие образования», Постановление Правительства «О мерах государственной поддержки ведущих университетов РФ в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров», Постановление Правительства «Об осуществлении мониторинга системы образования», Паспорт приоритетного проекта «Вузы как центры пространства инноваций», Паспорт приоритетного проекта «Развитие экспортного потенциала российской системы образования». Система управления образованием на уровне города Санкт-Петербурга включает в себя два Комитета при Правительстве Санкт-Петербурга: Комитет по образованию и Комитет по науке и высшей школе. Комитету по науке и высшей школе подчинены две организации: Координационный центр международных научно-технических и образовательных программ и Экспертный центр оценки дополнительного и среднего профессионального образования. Действующие документы, регулирующие систему образования на уровне города Санкт-Петербурга: Стратегия экономического и социального развития Санкт-Петербурга на период до 2030 года, Стратегия развития системы образования Санкт-Петербурга на 2011 – 2020 годы «Петербургская школа 2020», Государственная программа Санкт-Петербурга «Развитие образования в Санкт-Петербурге» на 2015-2020 годы. Число высших учебных заведений РФ и обучающихся в них сокращается. Наибольшее число выпускников государственных и муниципальных организаций высшего образования фиксируется по группе специальностей «Экономика и управление». Растет число иностранных студентов. Аналогичные тенденции наблюдаются по Санкт-Петербургу. РФ занимает невысокие позиции в рейтингах национальных систем высшего образования (чаще всего входит в ТОП-40 стран), университеты России занимают невысокие позиции в международных рейтингах университетов в силу национальных особенностей системы высшего образования.

2.2 Анализ и проблемы конкурентоспособности вузов Санкт-Петербурга и Москвы

В 2013 году Постановлением Правительства РФ от 16 марта  2013 года  №211 и распоряжением Правительства Российской Федерации от 6 апреля 2013 года №529-р. был образован Совет по повышению конкурентоспособности ведущих университетов Российской Федерации среди ведущих мировых научно-образовательных центров. 27-28 октября 2017 года в Екатеринбурге прошло его очередное заседание, по итогам которого 21 университет РФ, участвующий в Проекте 5-100 по повышению конкурентоспособности ведущих вузов РФ был разделен по темпам реализации программ повышения конкурентоспособности на 3 группы по 7 университетов в каждой. К группе лидеров были отнесены ВШЭ, ИТМО, НГУ, ТГУ и др. Во вторую группу были отнесены: РУДН, СПбПУ, ТюмГУ и др., в третью – ЛЭТИ, Самарский университет, СФУ и др.[[33]](#footnote-34).

В данной работе исследуется конкурентоспособность следующих высших учебных заведений Санкт-Петербурга и Москвы:

1. Санкт-Петербургский государственный университет СПбГУ (не участвует в Проекте 5-100);
2. Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики ИТМО (отнесен к первой группе - лидерам проекта);
3. Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого СПбПУ (отнесен ко второй группе);
4. Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова СПбГЭТУ ЛЭТИ (отнесен к третьей группе);
5. Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова (МГУ) (не участвует в Проекте);
6. Московский физико-технический институт МФТИ (отнесен к первой группе).

Оценка конкурентоспособности данных вузов осуществляется на основе материалов Мониторинга деятельности образовательных организаций высшего образования за 2013, 2015 и 2017 годы.

Рассмотрим статистическую информацию, касающуюся студентов рассматриваемых университетов. На Рисунке 11 представлена информация о среднем балле ЕГЭ студентов по всем формам обучения.

Рисунок 11 Средний балл ЕГЭ студентов, принятых на обучение по программам бакалавриата и специалитета, по всем формам обучения, балл.

Источник: составлено автором по материалам: Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования. URL: <http://indicators.miccedu.ru/monitoring/>

Во-первых, стоит отметить, что по каждому университету (кроме МГУ) значение данного показателя стабильно растет с 2012 по 2016 год. Во-вторых, средний балл ЕГЭ студентов наибольший из рассматриваемых университетов в 2016 году в МФТИ, второе место по данному показателю занимает СПбГУ, третье – ИТМО, наименьшее значение показателя – в ЛЭТИ. На Рисунке 12 представлена информация о доле обучающихся по программам магистратуры в общей численности обучающихся.

Рисунок 12Доля обучающихся по программам магистратуры в общей численности обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, %.

Источник: составлено автором по материалам: Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования. URL: <http://indicators.miccedu.ru/monitoring/>

В каждом рассматриваемом университете в 2016 году по сравнению с 2014 произошел рост доли магистрантов в общей численности обучающихся. Лидером по данному показателю в 2016 году являлся университет ИТМО, на втором месте – МФТИ, на третьем - СПбГУ. На Рисунке 13 представлена информация о доле иностранных студентов в общей численности студентов.

Рисунок 13 Доля иностранных студентов в общей численности студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, %.

Источник: составлено автором по материалам: Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования. URL: <http://indicators.miccedu.ru/monitoring/>

В 2016 году по сравнению с 2014 годом почти в каждом из рассматриваемых университетов (кроме МФТИ) произошел рост доли иностранных студентов в общей численности студентов. Лидером по данному показателю в 2014 и 2016 годах являлся университет ЛЭТИ, на втором месте – ИТМО, на третьем – СПбПУ, наименьшее значение по данному показателю у МГУ. На Рисунке 14 представлена информация о трудоустройстве выпускников.

Рисунок 14 Удельный вес выпускников, трудоустроившихся в течение календарного года, следующего за годом выпуска, в общей численности выпускников образовательной организации обучавшихся по основным образовательным программам высшего образования, %.

Источник: составлено автором по материалам: Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования. URL: <http://indicators.miccedu.ru/monitoring/>

Значение данного показателя в 2016 году одинаково сразу для четырех университетов: ИТМО, СПбПУ, ЛЭТИ и МГУ. После окончания обучения в данных университетах 75% выпускников были трудоустроены в течение следующего после выпуска календарного года. После окончания СПбГУ и МФТИ было трудоустроено 70% выпускников в течение следующего после выпуска календарного года.

Далее перейдем к анализу статистической информации о преподавательском составе рассматриваемых университетов. На рисунке 15 представлены данные об удельном весе НПР со степенью кандидата и доктора наук в общей численности НПР.

Рисунок 15 Удельный вес НПР, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в общей численности НПР образовательной организации (без совместителей и работающих по договорам гражданско-правового характера), %.

Источник: составлено автором по материалам: Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования. URL: <http://indicators.miccedu.ru/monitoring/>

Во всех университетах, за исключением СПбПУ, в 2016 году наблюдался рост доли НПР со степенью кандидата и доктора наук по сравнению с 2014 годом. Лидером по данному показателю в 2014 и 2016 годах являлся МГУ, на втором месте – СПбГУ, на третьем – ИТМО. Наиболее отстающим по данному показателю университетом является СПбПУ. На Рисунке 16 представлена информация о средней заработной плате НПР в рассматриваемых образовательных организациях.

Рисунок 16 Отношение средней заработной платы НПР в образовательной организации (из всех источников) к средней заработной плате по экономике региона, %.

Источник: составлено автором по материалам: Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования. URL: <http://indicators.miccedu.ru/monitoring/>

В большинстве рассматриваемых университетах, кроме СПбГУ и МФТИ, наблюдался рост отношения средней заработной платы НПР к средней заработной плате по экономике региона с 2012 по 2016 год. В СПбГУ значение данного показателя в 2014 году значительно снизилось по сравнению с 2012 годом, в 2016 году по сравнению с 2014 – вырос, но не достиг уровня 2012 года. В МФТИ данный значение данного показателя сначала снизилось, а затем, в 2016 году стало выше значения 2012 года. Лидером по данному показателю в 2016 году являлся университет ИТМО, второе место занял МФТИ, третье – СПбПУ, последнее из рассматриваемых университетов – МГУ.

В продолжение рассмотрим статистическую информацию по научно-исследовательской деятельности университетов. На Рисунках 17-19 представлено количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Web of Science в расчете на 100 НПР, количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Scopus в расчете на 100 НПР, количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в Российском индексе научного цитирования (далее – РИНЦ) в расчете на 100 НПР.

Рисунок 17 Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Web of Science в расчете на 100 НПР.

Источник: составлено автором по материалам: Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования. URL: <http://indicators.miccedu.ru/monitoring/>

В 2016 году по сравнению с 2014 во всех рассматриваемых университетах количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Web of Science в расчете на 100 НПР выросло. Наибольший рост значения данного показателя наблюдается в МФТИ. Данный университет является лидером по данному показателю в 2016 году, второе место занимает МГУ, последнее – ЛЭТИ.

Рисунок 18 Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Scopus в расчете на 100 НПР.

Источник: составлено автором по материалам: Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования. URL: <http://indicators.miccedu.ru/monitoring/>

В 2016 году по сравнению с 2014 во всех рассматриваемых университетах количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Scopus в расчете на 100 НПР выросло. Наибольший рост значения данного показателя наблюдается в МФТИ. Данный университет является лидером по данному показателю в 2016 году, второе место занимает МГУ, третье – СПбГУ, последнее – ЛЭТИ.

Рисунок 19 Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в Российском индексе научного цитирования (далее – РИНЦ) в расчете на 100 НПР.

Источник: составлено автором по материалам: Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования. URL: <http://indicators.miccedu.ru/monitoring/>

В большинстве рассматриваемых университетов наблюдался постепенный рост значения данного показателя. Лидером по количеству цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в Российском индексе научного цитирования (РИНЦ) в расчете на 100 НПР в 2016 году являлся МФТИ, второе место занимает СПбГУ, последнее – МГУ.

Далее рассмотрим некоторые показатели по доходам вузов. На Рисунке 20 представлена доля доходов университетов из средств от приносящей доход деятельности в доходах по всем видам финансового обеспечения (деятельности) образовательных организаций. Данный показатель рассчитывается как отношение объема средств, поступивших за отчетный год из внебюджетных источников к объему средств, поступивших из бюджетных и внебюджетных источников.

Рисунок 20 Доля доходов из средств от приносящей доход деятельности в доходах по всем видам финансового обеспечения (деятельности) образовательной организации, %.

Источник: составлено автором по материалам: Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования. URL: <http://indicators.miccedu.ru/monitoring/>

Доля доходов из средств от приносящей доход деятельности в доходах по всем видам финансового обеспечения в 2016 году по сравнению с 2014 годом выросла в СПбГУ, СПбПУ и МГУ, сократилась в ИТМО, ЛЭТИ и МФТИ. Лидером по величине значения данного показателя в 2016 году являлся МГУ, на втором месте – СПбПУ. На Рисунке 21 представлены данные о доле доходов от научных исследований и разработок в общих доходах университетов.

Рисунок 21 Доля доходов вуза от научных исследований и разработок в общих доходах вуза, %.

Источник: составлено автором по материалам: Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования. URL: <http://indicators.miccedu.ru/monitoring/>

В 2016 году по сравнению с 2014 значение данного показателя выросло в четырех рассматриваемых университетах – СПбГУ, ИТМО, СПбПУ и МГУ. В ЛЭТИ данный показатель сократился на 6,9%. Наибольшая доля доходов вуза от научных исследований и разработок в общих доходах вуза в 2016 году наблюдалась у университета ИТМО, на втором месте – ЛЭТИ, на последнем - СПбГУ. На Рисунке 22 отражены данные по доходам от НИОКР на одного НПР.

Рисунок 22 Доходы от НИОКР (за исключением средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, государственных фондов поддержки науки) в расчете на одного НПР, тыс. руб.

Источник: составлено автором по материалам: Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования. URL: <http://indicators.miccedu.ru/monitoring/>

Доходы от НИОКР на одного НПР во всех университетах (кроме СПбГУ, где данный показатель за рассматриваемый период постоянен) выросли в 2016 году по сравнению с 2014 годом. Лидер по данному показателю – МФТИ, на втором месте – ИТМО, на последнем - СПбГУ. В Таблицах 22-24 представлена информация о количестве бизнес-инкубаторов, технопарков и центров коллективного пользования научным оборудованием при университетах.

Таблица -22 Количество бизнес-инкубаторов при университетах.

| Количество бизнес-инкубаторов, ед. | | |
| --- | --- | --- |
|  | 2014 | 2016 |
| СПбГУ | 0 | 0 |
| ИТМО | 1 | 1 |
| СПбПУ | 1 | 1 |
| ЛЭТИ | 1 | 0 |
| МГУ | 2 | 2 |
| МФТИ | 2 | 2 |

Источник: составлено автором по материалам: Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторингаэффективности деятельности образовательных организаций высшего образования.URL: <http://indicators.miccedu.ru/monitoring/>

Университеты ИТМО и СПбПУ имеют по 1 бизнес-инкубатору каждый, МГУ и МФТИ – по 2, в ЛЭТИ в 2014 году бизнес-инкубатор был, но в 2016 году университет от него отказался, при СПбГУ бизнес-инкубаторы отсутствуют.

Таблица - 23 Количество технопарков при университетах.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Количество технопарков, ед. | | |
|  | 2014 | 2016 |
| СПбГУ | 0 | 0 |
| ИТМО | 1 | 1 |
| СПбПУ | 1 | 1 |
| ЛЭТИ | 1 | 1 |
| МГУ | 1 | 1 |
| МФТИ | 0 | 0 |

Источник: составлено автором по материалам: Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторингаэффективности деятельности образовательных организаций высшего образования.URL: <http://indicators.miccedu.ru/monitoring/>

При университетах ИТМО, СПбПУ, ЛЭТИ и МГУ существуют по 1 технопарку, при СПбГУ и МФТИ технопарков нет.

Таблица - 24 Количество центров коллективного пользования научным оборудованием при университетах.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Количество центров коллективного пользования научным оборудованием, ед. | | |
|  | 2014 | 2016 |
| СПбГУ | 2 | 1 |
| ИТМО | 2 | 1 |
| СПбПУ | 2 | 2 |
| ЛЭТИ | 0 | 0 |
| МГУ | 1 | 6 |
| МФТИ | 1 | 1 |

Источник: составлено автором по материалам: Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторингаэффективности деятельности образовательных организаций высшего образования.URL: <http://indicators.miccedu.ru/monitoring/>

В 2016 году по сравнению с 2014 годом количество центров коллективного пользования научным оборудованием при СПбГУ и ИТМО сократилось с двух до одной единицы, в МГУ – выросло с 1 единицы до 6. В СПбГУ в настоящее время имеется 2 центраколлективного пользования научным оборудованием, при МФТИ - 1, при ЛЭТИ их нет. На Рисунке 25 представлена информация о количестве малых предприятий.

Рисунок 25 Количество малых предприятий, ед.

Источник: составлено автором по материалам: Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования. URL: <http://indicators.miccedu.ru/monitoring/>

Численность малых предприятий при СПбГУ, ИТМО и МФТИ выросла в 2016 году по сравнению с 2014, в СПбПУ и МГУ – сократилась, в ЛЭТИ – осталась без изменений. Лидером по числу малых предприятий в 2016 году являлся ИТМО, второе место занял МФТИ, последнее – СПбГУ и МГУ.

*Вывод по разделу 2.2.* В данной работе исследуется конкурентоспособность следующих высших учебных заведений Санкт-Петербурга и Москвы: Санкт-Петербургский государственный университет СПбГУ (не участвует в Проекте 5-100); Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики ИТМО (отнесен к первой группе - лидерам проекта); Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого СПбПУ (отнесен ко второй группе); Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова СПбГЭТУ ЛЭТИ (отнесен к третьей группе); Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова (МГУ) (не участвует в Проекте); Московский физико-технический институт МФТИ (отнесен к первой группе). Оценка конкурентоспособности данных вузов осуществляется на основе материалов Мониторинга деятельности образовательных организаций высшего образования за 2013, 2015 и 2017 годы.

2.3 Анализ и проблемы стратегического управления в высших учебных заведениях

В данной работе исследуются шесть вузов: четыре вуза Санкт-Петербурга (СПбГУ, СПбПУ, ИТМО и ЛЭТИ) и два вуза Москвы (МГУ и МФТИ). Прежде чем дать собственные рекомендации по повышению конкурентоспособности данных вузов и сформировать стратегии конкуренции, рассмотрим, какие цели по повышению конкурентоспособности ставят себе некоторые из этих вузов самостоятельно (на основе программ повышения конкурентоспособности вузов). Напомним, что 4 из рассматриваемых вузов участвуют в проекте повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов «5-100». Это – университеты: СПбПУ, ИТМО, ЛЭТИ и МФТИ. 2 университета: СПбГУ и МГУ - в данном проекте не участвуют. Одним из условий участия в данном проекте для университетов является разработка Программы повышения конкурентоспособности. В открытом доступе автору работы удалось найти Программы повышения конкурентоспособности трех университетов: ИТМО, ЛЭТИ, МФТИ. У МГУ и СПбГУ имеются Программы развития до 2020 года. Рассмотрим обозначенные выше документы подробнее для каждого университета

У *Санкт-Петербургского государственного университета* нет программы непосредственно по повышению конкурентоспособности университета, но есть Программа развития «Программа развития федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет»» до 2020 года, одобренная распоряжением Правительства РФ от 7 октября 2010 г. N 1696-р. Данная Программа направлена на обеспечение лидерства Санкт-Петербургского университета в образовательной и научной областях. Как отмечается в Программе, показатели, достигнутые Санкт-Петербургским университетом, могут стать ориентирами, определяющими направления и уровни развития российских вузов и всей системы образования Российской Федерации.

Стратегическими целями данной Программы являются[[34]](#footnote-35):

1. вхождение Санкт-Петербургского университета в мировую элиту классических университетов;
2. комплексное исследовательское и образовательное обеспечение государственной политики инновационного развития Российской Федерации.

В Санкт-Петербургском университете выделяются следующие приоритетные направления:

1. нанотехнологии и материаловедение;
2. биомедицина и здоровье человека;
3. информационные системы и технологии;
4. экология и рациональное природопользование;
5. социальные исследования и технологии;
6. управленческие кадры и технологии.

Задачи рассматриваемой Программы определяют механизмы реализации приоритетных направлений посредством системного развития ключевых ресурсов Санкт-Петербургского университета, в том числе образовательных программ, научных исследований, экспертной и инновационной деятельности, а также инфраструктурного комплекса и систем управления. Задачи, а также мероприятия, обеспечивающие реализацию поставленных задач представлены в Таблице 25.

Таблица – 25 Задачи и мероприятия Программы развития СПбГУ.

| Задачи | Мероприятия |
| --- | --- |
| Системное развитие образовательных программ | 1. разработка и внедрение системы контроля качества образования; разработка новых механизмов управления образовательными программами (переход на программный принцип организации образовательной деятельности); 2. актуализация существующих и разработка новых образовательных программ; 3. развитие академической мобильности посредством освоения обучающимися части образовательной программы или отдельных периодов обучения в вузе-партнере и (или) реализации образовательных программ с получением 2 дипломов; 4. интернационализация образовательных программ. |
| Системное развитие научных исследований, экспертной и инновационной деятельности | 1. развитие программ академической мобильности через повышение квалификации, обмен стажерами и приглашение перспективных исследователей из других российских и зарубежных организаций в Санкт-Петербургский университет; 2. создание системы планирования и поддержки научной и инновационной деятельности; 3. разработка и реализация подходов к актуализации тематики исследований в фундаментальной и прикладной науке; 4. развитие инновационной деятельности; 5. расширение внутрироссийской и международной кооперации в научной деятельности; 6. развитие университетского экспертного сообщества; 7. расширение экспертной и консалтинговой деятельности. |
| Системное развитие инфраструктурного комплекса для обеспечения образовательной, научно-исследовательской, экспертной и информационной деятельности | 1. создание и развитие исследовательских лабораторий под руководством ведущих ученых и ресурсных центров для решения актуальных научных задач в области нанотехнологий и материаловедения; 2. создание и развитие исследовательских лабораторий под руководством ведущих ученых и ресурсных центров для решения актуальных научных задач в области информационных систем; 3. создание и развитие исследовательских лабораторий под руководством ведущих ученых и ресурсных центров для решения актуальных научных задач в области биомедицины и здоровья человека; 4. создание и развитие исследовательских лабораторий под руководством ведущих ученых и ресурсных центров для решения актуальных научных задач в области экологии и рационального природопользования; 5. создание и развитие исследовательских лабораторий под руководством ведущих ученых и ресурсных центров для решения актуальных научных задач в области исследования социальных процессов и технологий; 6. создание университетской медицинской клиники. |
| Развитие систем управления научно-образовательным комплексом Санкт-Петербургского университета и механизмов взаимодействия с российскими и международными партнерами | 1. развитие системы управления; создание системы подготовки управленческих кадров; 2. создание научных основ современных управленческих технологий; расширение взаимодействия с государственными и корпоративными партнерами; 3. создание информационной системы для доступа к интеллектуальным и информационным ресурсам Санкт-Петербургского университета. |

Источник: Программа развития федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Санкт-Петербургский государственный университет" до 2020 года. URL :<https://spbu.ru/sites/default/files/programm.2.pdf> (дата обращения 15.03.2018)

В *Санкт-Петербургском национальном исследовательском университете информационных технологий, механики и оптики ИТМО* в 2013 году была разработана Программа повышения конкурентоспособности федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики» среди ведущих мировых научно-образовательных центров на 2013-2020 гг. Целью реализации Программы повышения конкурентоспособности ИТМО является «достижение лидирующих позиций в мировой научно-образовательной элите за счет ведения передовых исследований и разработок в области конвергентных технологий (ИКТ-, нано-, био-, когнитивных технологий) шестого технологического уклада»[[35]](#footnote-36). В основе целевой модели научной деятельности ИМТО в 2020 г. ле­жит диверсификация направлений НИОКР за счет организации междисциплинар­ных исследований, предполагающих использование базовых компетенций ИТМО в новых для вуза областях - естественнонаучных, гуманитарных, биоин­формационных, медицинских, социальных. Решение этой задачи осуществляется за счет создания и целевой поддержки «точек роста» - международных научных лабораторий. Перечень целевых показателей Программы, на улучшение значений которых нацелена реализация мероприятий Программы университета, следующий:

1. Позиция (с точностью до 50) в ведущих мировых рейтингах (в общем списке и по основным предметным спискам) (Рейтинг QS World University Ranking, Рейтинг Times Higher Education, Рейтинг QS предметный «Computer Science & Information Systems», Рейтинг QS предметный «Material Science»);
2. Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПР;
3. Средний показатель цитируемости на 1 НПР, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования;
4. Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПР, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов;
5. Доля иностранных студентов обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ);
6. Средний балл ЕГЭ студентов вуза, принятых для обучения по очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и программам подготовки специалистов;
7. Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза;
8. Количество образовательных программ двойных дипломов, реализуемых совместно с зарубежными партнерами;
9. Соотношение контингента выпускников магистратуры и ас­пирантуры к контингенту выпускников бакалавриата и спе­циалитета. Берется контингент, приведенный к очной форме обучения;
10. Доля доходов от НИОКР в общих доходах вуза.

В *Санкт-Петербургском государственном электротехническом университете СПбГЭТУ «*ЛЭТИ*»* в рамках участия в Проекте «5-100» также разработана Программа повышения конкурентоспособности. Основные цели данной Программы следующие[[36]](#footnote-37):

1. формирование конкурентоспособной на мировом уровне образовательной системы, осуществляющей эффективную интеграцию образования и научных исследований на основе инновационных практик ведущих мировых центров превосходства;
2. проведение прорывных фундаментальных и прикладных исследований по приоритетным научным направлениям;
3. формирование международного инновационного кластера по научно-образовательным направлениям радиоэлектроники, приборостроения, средств связи и инфотелекоммуникаций;
4. развитие кадрового потенциала и человеческого капитала университета;
5. обеспечения стратегического партнерства с международным бизнес – сообществом и ведущими научно-образовательными центрами мира;
6. управление программой с использованием современных методов стратегического и проектного менеджмента.

Целевые показатели достижения заявленной стратегической цели (попадания в число ведущих университетов мира в рейтинге QS) следующие:

1. Места в рейтингах (Рейтинг QS (QS World University Rankings), Предметный рейтинг QS - предметный список (предметная область - [Electrical & Electronic Engineering](http://www.topuniversities.com/university-rankings/university-subject-rankings/2013/engineering-electrical-and-electronic)));
2. Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПР;
3. Показатель цитируемости на 1 НПР, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования;
4. Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПР, включая российских граждан – обладателей степени PhD зарубежных университетов;
5. Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ);
6. Средний балл ЕГЭ студентов вуза, принятых по очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и программам подготовки специалистов;
7. Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза.

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова в 2010 году разработал Программу развития до 2020 года. Стратегическая цель данной Программы – «создание российского университета будущего, основанного на принципе единства научных, образовательных, экономических и социальных процессов и служащего процветанию государства и общества»[[37]](#footnote-38).

В рамках Программы развития МГУ выделены 10 приоритетных направлений развития:

1. Система подготовки и воспроизводства кадров нового поколения;
2. Стратегические информационные технологии;
3. Исследования структуры материи и космоса, применение космических технологий;
4. Комплексные исследования человека;
5. Энергоэффективность, наноматериалы и бионаносистемы;
6. Рациональное природопользованиеи устойчивое развитие регионов России;
7. Духовно-нравственные ценности, язык, сознание и культура как основа консолидации российского общества;
8. Социальные основы и механизмы модернизации и инновационного развития России;
9. Инфраструктура инновационной деятельности;
10. Выявление и поддержка новых перспективных научных направлений.

В Программе повышения конкурентоспособности Московского физико-технического института 2013 года выделены основные конкурентные преимущества университета:

1. Талантливые абитуриенты;
2. «Система Физтеха», которая предоставляет студентам возможность с 3-его курса участвовать в важнейших фундаментальных, прикладных и инновационных проектах в лабораториях базовых кафедр;
3. Высокая востребованность выпускников МФТИ у работодателей, включая зарубежный рынок труда.

Стратегической целью МФТИ является «формирование исследовательского университета мирового класса, входящего в ТОП-100, на базе кампуса института с привлечением ведущих зарубежных ученых, в том числе физтеховской диаспоры, в кооперации с ведущими учеными страны из сетевой структуры базовых организаций, нацеленного на развитие приоритетных фундаментальных исследований и быстрейшее внедрение их в разработку высоких технологий»*[[38]](#footnote-39)*.

Перечень целевых показателей МФТИ до 2020 года следующий:

1. Позиция (с точностью до 50) в ведущих мировых рейтингах (Рейтинг THE, Рейтинг QS, Рейтинг ARWU);
2. Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПР;
3. Средний показатель цитируемости на 1 НПР, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования (за период 5 лет);
4. Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПР, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов;
5. Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ);
6. Средний балл ЕГЭ студентов вуза, принятых для обучения по очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и программам подготовки специалистов;
7. Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза;
8. Показатель средней цитируемости на 1 статью, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных WoS, с исключением их дублирования и cамоцитирования (за период 6 лет);
9. Исследовательская репутация по базе данных InCites;
10. Учебная репутация по базе данных InCites.

Далее рассмотрим изменения, происходящие в системах управления вузами. В современных условиях, в крайне динамично изменяющейся внешней среде, в условиях жесткой конкуренции университетов, в условиях, когда для университетов становится невозможным существовать без постоянного повышения своей конкурентоспособности, высшие учебные заведения должны стремиться к постоянному учету современных тенденций, использовать новые методы в управлении. Для того, чтобы вуз развивался, его структура управления должна быть жизнеспособной, гибкой и динамичной для обеспечения выполнения задач по повышению конкурентоспособности «в условиях открытого информационно-образовательного пространства»; структура управления должна обеспечивать лёгкость доступа к изучаемой информации, стимулировать генерацию новых знаний и обеспечивать конкурентоспособность выпускников на рынке труда[[39]](#footnote-40). В современной конкурентной среде в университетах все чаще формируются структуры управления, близкие к тем, которые традиционно используются в бизнесе, появляются подразделения стратегического менеджмента, маркетинга, управления проектами и т.п. Необходимые изменения в организационную структуру вуза вносятся по мере корректировки вузом своих стратегических целей. Рассмотрим наиболее распространенные в экономической литературе организационные структуры в контексте их применения в управлении университетом[[40]](#footnote-41):

1) Иерархическая (бюрократическая) структура управления является крайне распространенной структурой управления университетами; данная «традиционная» организация университета может быть охарактеризована как «иерархическая департаментализация». В данном случае происходит группировка людей и ресурсов вокруг учебных дисциплин и, таким образом, учебную подсистему университета, реализующую основную задачу вуза, можно охарактеризовать как дисциплинарную департаментализацию. Дисциплинарная департаментализация приводит к глубокой специализации деятельности, и порождает межфакультетские и межкафедральные организационные барьеры. В Таблице 26 представлены преимущества и недостатки иерархической структуры управления.

Таблица - 26 Слабые и сильные стороны иерархической структуры управления

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1.  Экономия в масштабах внутри одного функционального подразделения.  2.  Позволяет работникам профессионально развиваться и совершенствовать свои навыки.  3.  Способствует выполнению функциональных задач организации.  4. Хорошо работает, когда ведется подготовка по небольшому числу специальностей | 1.  Замедленная реакция на изменения в окружающей среде.  2.  Может привести к тому, что все проблемы начинают отправлять на верхние уровни иерархии, вертикальные связи перегружены.  3.  Слабая горизонтальная координация между подразделениями.  4.  Затрудняет инновации.  5. Ограниченное видение сотрудниками целей организации |

Источник: Монография Исследование и разработка организационных систем управления в высших учебных заведениях

2) Линейная структура управления также широко применяется в управлении университетами. Основу линейных структур составляет так называемый «шахтный» принцип («принцип колодца») построения и специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (учебная работа, научная работа, воспитательная работа, финансы, персонал и т. д.). По каждой подсистеме формируется иерархия служб («шахта» или «колодец»), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. При этом конечный результат - эффективность и качество работы организации в целом, - становится, можно сказать, второстепенным, так как считается, что все службы работают на его получение, в первую очередь оценивается эффективность деятельности каждой из служб по отдельности. Пример схематичного изображения линейной структуры управления вузом представлен на Рисунке 26 . В Таблице 27 представлены преимущества и недостатки линейной структуры управления.

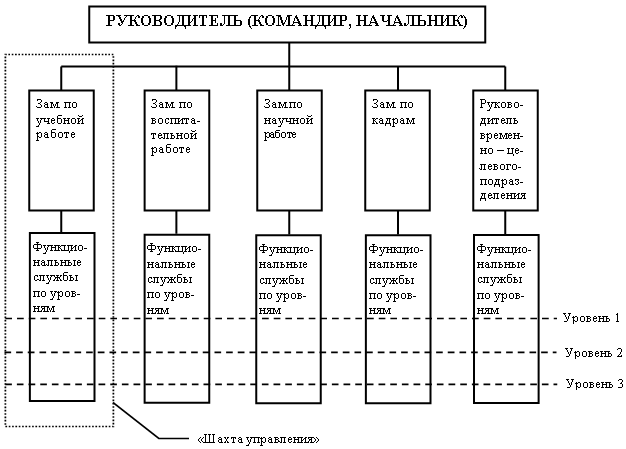


Рисунок 26 Линейно-функциональная модель структуры вуза  
Источник: Диденко Д. А., Чулюков В. А. Линейно-штабная с временно-целевыми компонентами модель структуры гражданского вуза // Молодой ученый. — 2015. — №7. — С. 55-58. — URL: https://moluch.ru/archive/87/16510/ (дата обращения: 19.04.2018).

Таблица - 27 Слабые и сильные стороны линейной структуры управления

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1. четкая система взаимосвязей подразделений и функций; 2. соблюдение принципа единоначалия; руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель, сосредоточено в руках одного руководителя; 3. ясно выраженная ответственность; 4. на прямые указания вышестоящих подразделений следует быстрая реакция исполнительных подразделений | 1. крайне ограниченная гибкость и приспособляемость к изменению внешней среды; 2. разные критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом; 3. тенденция к перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений; 4. большое число «этажей управления» между работниками-исполнителями и лицом, принимающим решение; 5. в работе руководителей практически всех уровней решение оперативных проблем преобладает над решением проблем стратегических; 6. часто при данной структуре управления отсутствуют звенья, занимающиеся аналитикой и стратегическим планированием; 7. перегрузка управленцев верхнего уровня; 8. повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев. |

Источник: составлено автором по материалам: Диденко Д. А., Чулюков В. А. Линейно-штабная с временно-целевыми компонентами модель структуры гражданского вуза // Молодой ученый. — 2015. — №7. — С. 55-58. — URL: https://moluch.ru/archive/87/16510/ (дата обращения: 19.04.2018).

3) Линейно-штабная организационная структура является развитием линейной структуры управления и призвана ликвидировать важнейший недостаток последней, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования. Линейно-штабная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими-либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего функций стратегического планирования и анализа. В остальном эта структура соответствует линейной. В такой структуре могут присутствовать подразделения, не имеющие штаба, а также временно-целевые подразделения, например, различные комиссии, советы, временные научные коллективы и т. п. На Рисунке 27 приведен пример схематичного изображения линейно-штабной организационной структуры. В Таблице 28 представлены преимущества и недостатки линейно-штабной структуры управления.

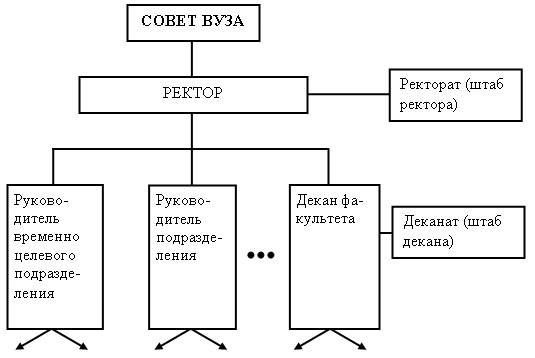


Рисунок 27 Линейно-штабная модель структуры вуза  
Источник: Диденко Д. А., Чулюков В. А. Линейно-штабная с временно-целевыми компонентами модель структуры гражданского вуза // Молодой ученый. — 2015. — №7. — С. 55-58. — URL: https://moluch.ru/archive/87/16510/ (дата обращения: 19.04.2018).

Таблица - 28 Слабые и сильные стороны линейно-штабной структуры управления

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1. более глубокая, чем в линейной структуре, проработка стратегических вопросов; 2. некоторая разгрузка высших руководителей; 3. возможность привлечения внешних консультантов и экспертов; 4. часто служит переходной структурой для внедрения более сложных структур управления | 1. недостаточно четкое распределение ответственности, т. к. лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении; 2. тенденции к чрезмерной централизации управления; 3. другие слабые стороны, аналогичные линейной структуре, (могут быть в ослабленном виде) |

Источник: составлено автором по материалам: Диденко Д. А., Чулюков В. А. Линейно-штабная с временно-целевыми компонентами модель структуры гражданского вуза // Молодой ученый. — 2015. — №7. — С. 55-58. — URL: https://moluch.ru/archive/87/16510/ (дата обращения: 19.04.2018).

4) Дивизионная (дивизиональная) структура управления. Появление таких структур обусловлено резким увеличением размеров организаций, диверсификацией их деятельности, усложнением технологических процессов в условиях динамически меняющегося окружения. В связи с этим стали возникать дивизионные структуры управления, которые стали предоставлять определенную самостоятельность своим производственным подразделениям, оставляя за руководством корпорации стратегию развития, научно-исследовательские разработки, финансовую и инвестиционную политику и т. п. В этом типе структур сделана попытка сочетать централизованную координацию и контроль деятельности с децентрализованным управлением. Данная структура управления применима для организации управления вузами.

5) Органическая (адаптивная) структура управления характеризуется способностью изменять свою форму, приспосабливаясь к изменяющимся условиям. Для классических вузов с их производственным циклом в 4-6 лет и достаточной инерционностью рынка труда применение подобных структур весьма проблематично.

6) Бригадная (кросс-функциональная) структура управления характеризуется организацией работ по рабочим группам (бригадам); данная структура во многом прямо противоположна иерархическому типу структур. Принципы организации деятельности при данной структуре управления разрушают свойственное иерархическим структурам жесткое распределение сотрудников по производственным, инженерно-техническим, экономическим и управленческим службам и совершенно неприемлемы в существующей системе высшего образования в России и в мире.

7) Проектная структура управления формируется для реализации проекта. Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, промышленные и т. д. ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. После выполнения проекта структура проекта распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются.

8) Матричная (программно-­целевая) структура управления представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой – руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Для деятельности, которая имеет четко выраженное начало и окончание, формируют проекты, для постоянной деятельности – целевые программы. В организации и проекты, и целевые программы могут сосуществовать. Такой подход к управлению успешно реализуется в практике российских и зарубежных вузов, применен к управлению НИР вузов.

Матричная структура университета является оптимальной, когда окружающая среда очень изменчива и цели организации отражают двойные требования, когда одинаково важны и связи с конкретными подразделениями, и функциональные цели. Матричный университет – это шаг к современному университету, который существует в условиях, когда кафедр становится недостаточно для выполнения функций обучения, появляются исследовательские центры, которые проводят свою деятельность, работу над проектами и где нужны специалисты различного профиля, с различных кафедр и факультетов. Эти центры могут находиться на одном факультете, а могут организовываться как университетские исследовательские центры. На Рисунке 28 представлена схема матричного университета, который внедряет систему менеджмента качества. В Таблице 29 представлены преимущества и недостатки применения матричной структуры управления в организации.

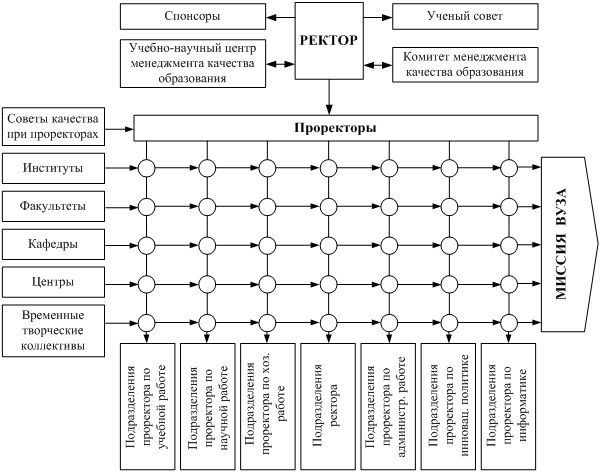


Рисунок 28 Структура матричного университета

Источник: Ланкин, В.Е. Исследование и разработка организационных систем управления в высших учебных заведениях : монография / В.Е. Ланкин, Г.В. Горелова, В.Д. Сербин, Д.В. Арутюнова, А.В. Татарова, Г.Б. Баканов, Е.Л. Макарова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2011. – 178 с.

Таблица - 29  Слабые и сильные стороны матричной структуры организации

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1.  Помогает достичь координации, необходимой для того, чтобы удовлетворить двойные требования потребителей.  2.  Обеспечивает гибкое распределение человеческих ресурсов между видами услуг образовательной и научной деятельности.  3.  Дает возможность выполнять сложные задачи в условиях быстро изменяющейся, нестабильной окружающей среды.  4.  Позволяет одновременно развивать профессиональные качества и улучшать качество оказываемой услуги.  5. Лучше всего подходит организациям, оказывающим несколько видов услуг | 1. Сотрудники должны подчиняться двум ветвям власти, что может действовать на них угнетающе.  2. Сотрудникам необходимы исключительные навыки человеческого общения и специальная подготовка.  3. Отнимает много времени: требуются частые встречи и переговоры для устранения конфликтов.  4. Структура не работает, если менеджеры организации не понимают сути этой структуры и вырабатывают коллегиальный, а не иерархический стиль взаимоотношений.  5. Для поддержания баланса власти требуются значительные усилия |

Источник: Ланкин, В.Е. Исследование и разработка организационных систем управления в высших учебных заведениях : монография / В.Е. Ланкин, Г.В. Горелова, В.Д. Сербин, Д.В. Арутюнова, А.В. Татарова, Г.Б. Баканов, Е.Л. Макарова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2011. – 178 с.

Таким образом, в настоящий момент структурами управления, наиболее подходящими для управления деятельностью высших учебных заведений, являются: иерархическая, линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизиональная, матричная структуры управления. Матричная структура управления часто является признаком современного, инновационного университета.

Рассмотрим современные особенности организационных структур высших учебных заведений на примере исследуемых в данной работе вузов, а именно: СПбГУ, СПбПУ и ИТМО.

Для начала отметим, что в *Санкт-Петербургском государственном университете* нет специального отдела, либо управления по повышению конкурентоспособности университета. Помимо таких стандартных для университета отделов и управлений, как Планово-финансовое управление, Отдел труда и заработной платы, Управление кадров, Управление по связям с общественностью, существуют: Отдел экономического анализа и прогнозирования, Управление образовательных программ, Отдел контроля образовательной деятельности, Отдел анализа образовательной деятельности, Отдел организации олимпиад и региональной работы Управление научных исследований и т.п. Стоит отметить, что эффективная деятельность многих отделов и управлений университета приводит к повышению значений показателей, характеризующих уровень конкурентоспособности вуза, но, тем не менее, в современных условиях стоит задуматься и о создании специальных отделов и управлений, которые занимались бы маркетинговым продвижением университета, стратегическим менеджментом университета и т.п.

*Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого (СПбПУ)* является одним из 21-го частника Проекта 5-100 по повышению конкурентоспособности университетов. В рамках данного проекта участники должны были составить программы повышения конкурентоспособности вузов, для реализации данных программ и участия в Проекте многие университеты перенесли изменения в своих организационных структурах управления. В СПбПУ, как у участника Проекта, в организационной структуре управления можно отметить многие подразделения, деятельность которых заключается в маркетинговом продвижении университета, в стратегическом менеджменте, в повышении конкурентоспособности университета. Перечислим некоторые из них[[41]](#footnote-42):

1. Кафедра ЮНЕСКО "Управление качеством образования в интересах устойчивого развития";
2. Центр мониторинга науки и образования;
3. Центр международной публикационной активности;
4. Управление научных исследований и разработок;
5. Отделение "Центр перспективных исследований";
6. Отдел управления качеством;
7. Центр развития образовательных программ;
8. Северо-Западный межвузовский региональный учебно-научный центр "СПбПУ-ФЕСТО "Синергия"";
9. Межинститутская научно-исследовательская лаборатория "Алгоритмы и системы потоковой обработки данных";
10. Научная лаборатория "Гибридные наноматериалы для электроники и оптоэлектроники";
11. Научно- технологический комплекс "Материалы и технологии" (и многие другие научно-технологические комплексы);
12. Отдел развития научно-технологических проектов;
13. Учебно-научно-производственная лаборатория "Криогенная техника";
14. Учебно-научный производственный центр "Техническая диагностика и надежность атомных и тепловых электростанций";
15. Центр компетенции внедрения новых материалов и технологий;
16. Технопарк "Политехнический" (Технопарк);
17. Бизнес-инкубатор "Политехнический";
18. Российско-Германский центр инноваций и предпринимательства "ПолитехStrascheg";
19. Центр развития инновационной деятельности;
20. Центр урбанистики;
21. Проектный офис Программы повышения конкурентоспособности ФГАОУ ВО "СПбПУ" среди ведущих мировых научно-образовательных центров;
22. Отдел брэндинга.

Данный университет уделяет большое внимание повышению своей конкурентоспособности на российском и мировом рынке образования, привлекает на обучение как граждан России, так и большое число иностранных граждан, многие его структуры и подразделения созданы и функционируют для того, чтобы СПбПУ становился все более развитым и привлекательным научно-образовательным центром.

Еще одним участником Проекта 5-100 является *Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики (ИТМО).*В структуре управления данным университетом также можно найти большое число подразделений, занимающихся его стратегическим развитием и конкурентоспособностью, приведем список некоторых из них[[42]](#footnote-43):

1. Комитет по стратегическому развитию и повышению конкурентоспособности университета;
2. Комитет по инновационной деятельности и внедрению технологий;
3. Комитет по качеству образования;
4. Комитет по экономическому и инфраструктурному развитию;
5. Координационный совет программ развития;
6. Международная лаборатория «Управление многоагентными, распределенными и сетевыми системами» (и множество других международных лабораторий и научно-исследовательских центров);
7. Отдел мониторинговых исследований;
8. Центр дизайна и мультимедиа;
9. Центр личностного развития;
10. Управление стратегического развития;
11. Отдел стратегического планирования и развития;
12. Департамент по стратегическим коммуникациям;
13. Центр специальных проектов;
14. Отдел имиджевых мероприятий;
15. Отдел рекламы;
16. Центр научной коммуникации;
17. Управление проектирования и реализации образовательных программ;
18. Управление качества образовательного процесса;
19. Отдел мониторинга и статистики;
20. Отдел образовательных технологий;
21. Центр качества организации учебного процесса;
22. Департамент научных исследований и разработок;
23. Управление научных центров и лабораторий;
24. Отдел международных научных исследований;
25. Отдел международного маркетинга;
26. Центр рейтинговых исследований;
27. Департамент информационных технологий.

Университет ИТМО также уделяет большое внимание повышению своей конкурентоспособности на рынке образования, многие его структуры и подразделения созданы и функционируют для того, чтобы ИТМО становился все более развитым и привлекательным научно-образовательным центром. Так, в университете, есть подразделения, отвечающие за стратегическое развитие университета, за его маркетинговое продвижение (Отдел имиджевых мероприятий, Отдел рекламы), подразделения, занимающиеся рейтинговыми исследованиями и международным сотрудничеством. Все данные подразделения в той или иной степени способствуют повышению конкурентоспособности университета.

На основе анализа теоретических сведений об организационных структурах управления в высших учебных заведениях и анализе существующих организационных структур конкретных вузов (СПбПУ, ИТМО, СПбГУ, ЛЭТИ, Тверского государственного университета ТвГУ, Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ», Уральского федерального университета им. первого Президента России Б. Н. Ельцина УрФУ) автором данной работы были составлены традиционная и инновационная модели управления в вузах. Инновационная модель управления вузом демонстрирует внедрение в структуры управления университетами, так называемых, «предпринимательских» элементов управления (на рисунке они обозначены серым цветом), которые отсутствуют в традиционной модели управления. Это подразделения по стратегическому развитию, повышению конкурентоспособности, маркетинговые подразделения и т. п. Традиционная модель управления вузом представлена на Рисунке 29, инновационная модель управления – на Рисунке 30 .

Приведем примеры подразделений, встреченные в существующих организационных структурах управления вузами, которые могут быть отнесены к инновационной модели управления вузами и могут находиться в подчинении, например, проректора по инновационной деятельности и проректора по экономике и стратегическому развитию:

1. Управление по инновационной деятельности и внедрению технологий;
2. Управление по молодежному научно-техническому творчеству;
3. Управления научных исследований и разработок;
4. Управление по стратегическому развитию и повышению конкурентоспособности университета;
5. Комитет по управлению качеством образования;
6. Координационный Совет программ развития;
7. Центр рейтинговых исследований;
8. Центр мониторинга науки и образования;
9. Отдел брэндинга и др.

Рисунок 29 Традиционная модель управления вузом

Конференция научно-педагогических и других работников, обучающихся

Ученый совет

Ректор

Первый проректор

Проректор по молодежной и социальной политике

Проректор по административно-хозяйственной работе

Проректор по международной деятельности

Проректор по учебной работе

Проректор по научной работе

Проректор по информационной политике и информационным технологиям

Подразделения, подчиненные ректору

Подразделения, подчиненные первому проректору

Управление по молодежной и социальной политике

Управление по административно- хозяйственной работе

Управление по международной деятельности

Управление по учебной работе

Управление по научной работе

Управление по информационной политике и информационным технологиям

Факультеты и кафедры

Институты

Филиалы и подразделения

Источник: составлено автором по материалам: Официальный сайт Южно-Уральского государственного университета. URL : <https://www.susu.ru/ru/about/projects/perspective> (дата обращения 03.03.2018); Официальный сайт Тверского государственного университета. URL : <http://university.tversu.ru/general/statistics/selfres/part3.pdf> (дата обращения 03.03.2018); Официальный сайт СПбГЭТУ «ЛЭТИ». URL : <http://www.eltech.ru/ru/universitet/struktura> (дата обращения 03.03.2018); Официальный сайт Уральского ведерального университета. URL : http://urfu.ru/fileadmin/user\_upload/common\_files/orgstruktura/Organizacionnaja\_struktura\_UrFU\_15.06.2012.pdf (дата обращения 03.03.2018)

Рисунок 30 Инновационная модель управления вузом

Ученый совет

Ректор

Первый проректор

Проректор по экономике

Проректор по административно-хозяйственной работе

Проректор по международной деятельности

Проректор по учебной работе

Проректор по научной работе

Проректор по инновационной деятельности

Подразделения, подчиненные ректору

Подразделения, подчиненные первому проректору

Управление по экономике

Факультеты и кафедры

Институты

Филиалы и подразделения

Конференция научно-педагогических и других работников, обучающихся

Проректор по стратегическому развитию

Проректор по информационной политике и информационным технологиям

Управление

по учебной работе

Управление

по научной работе

Управление по административно – хозяйственной работе

Управление по международной деятельности

Управление по информационной политике и информационным технологиям

Подразделения, подчинённые проректору по инновационной деят.

Подразделения, подчинённые проректору по стратегическому развитию

1, 2, 3 …

1, 2, 3, 4, 5, …

Источник: составлено автором по материалам: Официальный сайт НИЯУ МИФИ. URL : <https://mephi.ru/about/govrn-state/structure.php>; Официальный сайт Университета ИТМО. URL : <http://www.ifmo.ru/ru/page/92/2._struktura_i_organy_upravleniya_obrazovatelnoy_organizaciey.htm>; Официальный сайт Санкт-Петербургского политехнического университета. URL : http://www.spbstu.ru/structure/; Официальный сайт Южно-Уральского государственного университета. URL : <https://www.susu.ru/ru/about/projects/perspective>; Официальный сайт Тверского государственного университета. URL : <http://university.tversu.ru/general/statistics/selfres/part3.pdf>; Официальный сайт СПбГЭТУ «ЛЭТИ». URL : <http://www.eltech.ru/ru/universitet/struktura>; Официальный сайт Уральского ведерального университета. URL : http://urfu.ru/fileadmin/user\_upload/common\_files/orgstruktura/Organizacionnaja\_struktura\_UrFU\_15.06.2012.pdf (дата обращения 03.03.2018).

*Вывод по разделу 2.3.*Университеты СПбПУ, ИТМО, ЛЭТИ и МФТИ участвуют в проекте повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов «5-100». СПбГУ и МГУ в данном проекте не участвуют. Одним из условий участия в Проекте для университетов является разработка Программы повышения конкурентоспособности. В открытом доступе автору работы удалось найти Программы повышения конкурентоспособности трех университетов: ИТМО, ЛЭТИ, МФТИ. У МГУ и СПбГУ имеются Программы развития до 2020 года.

В настоящий момент структурами управления, наиболее подходящими для управления деятельностью высших учебных заведений, являются: иерархическая, линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизиональная, матричная структуры управления. Матричная структура управления часто является признаком современного, инновационного университета. Происходит постепенная перестройка организационных структур управления вузами для повышения их конкурентоспособности и адаптации к меняющимся условиям среды. В современной конкурентной среде в университетах все чаще формируются структуры управления, близкие к тем, которые традиционно используются в бизнесе, появляются подразделения стратегического менеджмента, маркетинга, управления проектами, подразделения по повышению конкурентоспособности и т.п. Автором работы были составлены модели традиционной и инновационной структур управления в университетах.

ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА

3.1 Расчет интегрального Индекса конкурентоспособности университетов

На основе рассмотренных в Разделе 2.2 показателей рассчитаем интегральный Индекс конкурентоспособности университетов IUC, методика расчета которого представлена в конце Раздела 1.3 данной работы. В Таблице 30 представлены обобщенные данные по рассмотренным в данном разделе показателям по 5-ти разделам (субиндексам) по 6-ти университетам за 2016 год.

Таблица - 30 Значения показателей для расчета интегрального показателя за 2016 год.

| Значения показателей для расчета интегрального показателя за 2016 год | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Вузы | | | | | |
| СПбГУ | ИТМО | СПбПУ | ЛЭТИ | МГУ | МФТИ |
| *Качество образования (образовательная деятельность и трудоустройство)* | | | | | | |
| 1. Средний балл ЕГЭ студентов, принятых на обучение по программам бакалавриата и специалитета, по всем формам обучения, балл | 86,0 | 83,9 | 73,3 | 73,1 | 82,5 | 94,5 |
| 2. Доля обучающихся по программам магистратуры в общей численности обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, % | 27,6 | 38,7 | 19,4 | 19,0 | 22,5 | 30,8 |
| 3. Удельный вес выпускников, трудоустроившихся в течение календарного года, следующего за годом выпуска, в общей численности выпускников образовательной организации обучавшихся по основным образовательным программам высшего образования, % | 70 | 75 | 75 | 75 | 75 | 70 |
| *Научно-исследовательская деятельность* | | | | | | |
| 1. Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Web of Science в расчете на 100 НПР, ед. | 719,8 | 556,3 | 561,2 | 189,1 | 1310,2 | 3090,4 |
| 2. Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Scopus в расчете на 100 НПР, ед. | 899,7 | 677,3 | 602,9 | 236,5 | 1409,4 | 2868,5 |
| 3. Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в Российском индексе научного цитирования (РИНЦ) в расчете на 100 НПР, ед. | 2240,5 | 1122,1 | 1287,4 | 813,5 | 408,6 | 2388,8 |
| 4. Доходы от НИОКР (за исключением средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, государственных фондов поддержки науки) в расчете на одного НПР, тыс. руб. | 22,6 | 853,8 | 310,0 | 622,2 | 436,2 | 913,0 |
| 5. Доля доходов вуза от научных исследований и разработок в общих доходах вуза, % | 15,1 | 41,5 | 17,2 | 32,8 | 28,5 | 26,4 |
| *Международная деятельность* | | | | | | |
| 1. Доля иностранных студентов в общей численности студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, % | 9,1 | 11,9 | 10,3 | 15,0 | 6,3 | 8,9 |
| *Финансово-экономическая деятельность* | | | | | | |
| 1. Доля доходов из средств от приносящей доход деятельности в доходах по всем видам финансового обеспечения (деятельности) образовательной организации, % | 20,3 | 32,4 | 40,7 | 38,5 | 46,8 | 21,1 |
| 2. Отношение средней заработной платы НПР в образовательной организации (из всех источников) к средней заработной плате по экономике региона, % | 162,7 | 259,0 | 172,3 | 161,8 | 136,4 | 195,1 |
| *Кадровый состав* | | | | | | |
| 1. Удельный вес НПР, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в общей численности НПР образовательной организации (без совместителей и работающих по договорам гражданско-правового характера), % | 76,9 | 76,2 | 63,9 | 73,1 | 82,0 | 66,8 |

Источник: составлено автором по материалам: Мониторинг эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования. URL: http://indicators.miccedu.ru/monitoring/

Далее для расчета значений 5-ти субиндексов данные значения показателей переводятся в балльную оценку по принципу: университету с наивысшим значением определенного показателя дается 100 баллов, для остальных университетов баллом становится доля, которую составляет значение показателя определенного университета в значении данного показателя университета-лидера по данному показателю, которому было присвоено 100 баллов. В Таблице 31 представлены значения показателей по каждому университету в баллах, обозначен вес каждого показателя для расчета субиндексов (по принципу, описанному в Разделе 1.3), а также представлены рассчитанные значения субиндексов.

Таблица - 31 Значения показателей для расчета интегрального показателя за 2016 год, переведенные в баллы, рассчитанные значения субиндексов.

| Значения показателей для расчета интегрального показателя за 2016 год | | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Вес показателя | Вузы | | | | | |
| СПбГУ | ИТМО | СПбПУ | ЛЭТИ | МГУ | МФТИ |
| *Качество образования (образовательная деятельность и трудоустройство)* | | | | | | | |
| 1. Средний балл ЕГЭ студентов, принятых на обучение по программам бакалавриата и специалитета, по всем формам обучения | 0,4 | 91,1 | 88,9 | 77,6 | 77,4 | 87,3 | 100 |
| 2. Доля обучающихся по программам магистратуры в общей численности обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры | 0,3 | 71,3 | 100 | 50,1 | 49,1 | 58,3 | 79,6 |
| 3. Удельный вес выпускников, трудоустроившихся в течение календарного года, следующего за годом выпуска, в общей численности выпускников образовательной организации обучавшихся по основным образовательным программам высшего образования | 0,3 | 93,3 | 100 | 100 | 100 | 100 | 93,3 |
| QE (интегральный показатель по разделу "качество образования") | 1 | 85,8 | 95,6 | 76,1 | 75,7 | 82,4 | 91,9 |
| *Научно-исследовательская деятельность* | | | | | | | |
| 1. Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Web of Science в расчете на 100 НПР | 0,25 | 23,3 | 18 | 18,2 | 6,1 | 42,4 | 100 |
| 2. Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Scopus в расчете на 100 НПР | 0,25 | 31,4 | 23,6 | 21 | 8,2 | 49,1 | 100 |
| 3. Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в Российском индексе научного цитирования (РИНЦ) в расчете на 100 НПР | 0,25 | 93,8 | 47 | 53,9 | 34,1 | 17,1 | 100 |
| 4. Доходы от НИОКР (за исключением средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, государственных фондов поддержки науки) в расчете на одного НПР | 0,1 | 2,5 | 93,5 | 34 | 68,1 | 47,8 | 100 |
| 5. Доля доходов вуза от научных исследований и разработок в общих доходах вуза | 0,15 | 36,4 | 100 | 41,4 | 78,9 | 68,5 | 63,6 |
| RA (интегральный показатель по разделу "научно-исследовательская деятельность") | 1 | 42,8 | 46,5 | 32,9 | 30,7 | 42,2 | 94,5 |
| *Международная деятельность* | | | | | | | |
| 1. Доля иностранных студентов в общей численности студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры | 1 | 60,8 | 79,7 | 68,4 | 100,0 | 42,1 | 59,3 |
| IA (интегральный показатель по разделу "международная деятельность") | 1 | 60,8 | 79,7 | 68,4 | 100,0 | 42,1 | 59,3 |
| *Финансово-экономическая деятельность* | | | | | | | |
| 1. Доля доходов из средств от приносящей доход деятельности в доходах по всем видам финансового обеспечения (деятельности) образовательной организации | 0,4 | 43,4 | 69,3 | 87 | 82,4 | 100 | 45 |
| 2. Отношение средней заработной платы НПР в образовательной организации (из всех источников) к средней заработной плате по экономике региона | 0,6 | 62,8 | 100 | 66,6 | 62,5 | 52,7 | 75,3 |
| FEA (интегральный показатель по разделу "финансово-экономическая деятельность") | 1 | 55,0 | 87,7 | 74,8 | 70,5 | 71,6 | 63,2 |
| *Кадровый состав* | | | | | | | |
| 1. Удельный вес НПР, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в общей численности НПР образовательной организации (без совместителей и работающих по договорам гражданско-правового характера) | 1 | 93,8 | 93 | 77,9 | 89,2 | 100 | 81,5 |
| TS (интегральный показатель по разделу "кадровый состав") | 1 | 93,8 | 93 | 77,9 | 89,2 | 100 | 81,5 |

Источник: рассчитано автором по материалам: Мониторинг эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования. URL: http://indicators.miccedu.ru/monitoring/

В Таблице 32 представлен расчет общего Индекса конкурентоспособности университетов IUC по методике, описанной в Разделе 1.3.

Таблица - 32 Расчет Индекса конкурентоспособности университетов IUC.

| Раздел/Субиндекс | Вес интегрального показателя по разделу | Университеты | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| СПбГУ | ИТМО | СПбПУ | ЛЭТИ | МГУ | МФТИ |
| Качество образования QE (образовательная деятельность и трудоустройство) | 0,25 | 85,8 | 95,6 | 76,1 | 75,7 | 82,4 | 91,9 |
| Научно-исследовательская деятельность RA | 0,2 | 42,8 | 46,5 | 32,9 | 30,7 | 42,2 | 94,5 |
| Международная деятельность IA | 0,15 | 60,8 | 79,7 | 68,4 | 100 | 42,1 | 59,3 |
| Финансово-экономическая деятельность FEA | 0,2 | 55 | 87,7 | 74,8 | 70,5 | 71,6 | 63,2 |
| Кадровый состав TS | 0,2 | 93,8 | 93 | 77,9 | 89,2 | 100 | 81,5 |
| Общий интегральный показатель IUC | 1 | 68,9 | 81,3 | 66,4 | 72,0 | 69,7 | 79,7 |

Источник: рассчитано автором по материалам: Мониторинг эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования. URL: http://indicators.miccedu.ru/monitoring/

Стоит отметить, что на основе расчета данного индекса нельзя в абсолютной мере делать выводы о степени конкурентоспособности того или иного университета, так как он не в полной мере учитывает особенности, специфику университетов (например, технический уклон университетов, больший упор на проведение НИОКР, преобладание программ гуманитарных направлений в обучении студентов, принадлежность университетов к техническому, отраслевому, классическому типу и т. п.), но становится возможным сделать выводы о том, по каким разделам происходит отставание того или иного университета от университетов-конкурентов, либо по каким разделам он их опережает.

Тем не менее, для наглядности проранжируем университеты в порядке убывания Индекса конкурентоспособности университетов:

1. ИТМО (81,3 балла);
2. МФТИ (79,7 баллов);
3. ЛЭТИ (72,0 балла);
4. МГУ (69,7 баллов);
5. СПбГУ (68,9 баллов);
6. СПбПУ (66,4 баллов).

Можно увидеть, что лидируют университеты с явной технической направленностью, с мощными исследованиями и разработками. МГУ и СПбГУ – лидеры международных рейтингов среди российских университетов - в данном случае занимают более низкие позиции, т. к. у них происходит отставание по показателям, связанными с НИОКР.

Переведем балльные оценки Таблицы 31 в места, занимаемые каждым университетов по каждому субиндексу и интегральному показателю в целом и представим результаты в Таблице 33.

Таблица - 33 Места, занимаемые университетами по каждому субиндексу и интегральному показателю в целом.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Раздел/Субиндекс | Университеты | | | | | |
| СПбГУ | ИТМО | СПбПУ | ЛЭТИ | МГУ | МФТИ |
| Качество образования QE (образовательная деятельность и трудоустройство) | 3 | 1 | 5 | 6 | 4 | 2 |
| Научно-исследовательская деятельность RA | 3 | 2 | 5 | 6 | 4 | 1(с сильным опережением) |
| Международная деятельность IA | 4 | 2 | 3 | 1 | 6 | 5 |
| Финансово-экономическая деятельность FEA | 6 | 1 | 2 | 4 | 3 | 5 |
| Кадровый состав TS | 2 | 3 | 6 | 4 | 1 | 5 |
| Общий интегральный показатель IUC | 5 | 1 | 6 | 3 | 4 | 2 |

Источник: расчитано автором по материалам: Мониторинг эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования. URL: http://indicators.miccedu.ru/monitoring/

Подведем итоги по каждому университету.

Лидером по интегральному значению Индекса конкурентоспособности университетов стал университет *ИТМО*. Рассматривая его позиции по значениям субиндексам отмечаем, что и по ним данный университет занимал лидирующие позиции: 1-ое место по субиндексам «качество образования» и «финансово-экономическая деятельность», 2-ое – по субиндексам «научно-исследовательская деятельность» и «международная деятельность», 3-е – по субиндексу «кадровый состав». Отметим показатели, требующие для данного университета улучшения:

1. Средний балл ЕГЭ, принятых на обучение студентов по всем формам обучения;
2. Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Web of Science, Scopus, РИНЦ в расчете на 100 НПР;
3. Доля доходов из средств от приносящей доход деятельности в доходах по всем видам финансового обеспечения (деятельности) образовательной организации;
4. Удельный вес НПР, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в общей численности НПР.

Второе место по интегральному показателю занят московский университет *МФТИ*. Сразу хочется отметить, что данное положение он занял исключительно за счет необычайно высоких значений показателей раздела «научно-исследовательская деятельность», остальные университеты сильно отстают от МФТИ по показателям, количества цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, и доходов от НИОКР в расчете на одного НПР. По субиндексу «качество образования» данный университет занимает второе место, а по остальным трем субиндексам – лишь 5-ое, поэтому отметим показатели для данного университета, требующие улучшения:

1. Доля иностранных студентов в общей численности студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры;
2. Доля доходов из средств от приносящей доход деятельности в доходах по всем видам финансового обеспечения (деятельности) образовательной организации;
3. Отношение средней заработной платы НПР в образовательной организации (из всех источников) к средней заработной плате по экономике региона;
4. Удельный вес НПР, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в общей численности НПР.

Третье место по интегральному показателю занимает университет *ЛЭТИ.* Данный университет опережает остальные университеты по разделу «международная деятельность», занимает 4-е место по разделам «финансово-экономическая деятельность» и «кадровый состав», 6-ое – по разделам «качество образования» и «научно-исследовательская деятельность». Разделы, по которым данный университет отстает от других рассматриваемых университетов, являются основными, наиболее значимыми для деятельности университетов, поэтому хотелось бы порекомендовать данному университету улучшать показатели, в первую очередь, именно данных разделов (средний балл ЕГЭ принятых на обучение студентов, долю магистрантов в общем числе обучающихся, количество цитирований публикаций, доходы от НИОКР и т. п.).

Четвертое место по интегральному показателю Индекса конкурентоспособности университетов занимает *МГУ* – лидер всех основных международных рейтингов университетов среди российских университетов. Данный университет является лидером по субиндексу «кадровый состав», занимает 3-е место по субиндексу «финансово-экономическая деятельность» (опережает СПбГУ), 4-е место по субиндексам «качество образования» и «научно-исследовательская деятельность» (отстает от СПбГУ) и 6-е место по субиндексу «международная деятельность». Таким образом, данному университету рекомендуется проводить работу над улучшением значений следующих показателей:

1. Доля обучающихся по программам магистратуры в общей численности обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры;
2. Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Web of Science, Scopus, РИНЦ в расчете на 100 НПР;
3. Доходы от НИОКР (за исключением средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, государственных фондов поддержки науки) в расчете на одного НПР;
4. Доля доходов вуза от научных исследований и разработок в общих доходах вуза;
5. Доля иностранных студентов в общей численности студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры;
6. Отношение средней заработной платы НПР в образовательной организации (из всех источников) к средней заработной плате по экономике региона.

Пятое место по интегральному показателю Индекса конкурентоспособности университетов занимает *СПбГУ*. Данный университет занимает второе место после МГУ по субиндексу «кадровый состав», третье место по субиндексам «качество образования» и «научно-исследовательская деятельность» (опережая МГУ), четвертое – по субиндексу «международная деятельность» и шестое – по субиндексу «финансово-экономическая деятельность». Таким образом, данному университету рекомендуется работать над улучшением значений следующих показателей:

1. Доля обучающихся по программам магистратуры в общей численности обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры;
2. Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Web of Science, Scopus, РИНЦ в расчете на 100 НПР;
3. Доходы от НИОКР (за исключением средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, государственных фондов поддержки науки) в расчете на одного НПР (по данному показателю у СПбГУ сильное отставание от других вузов);
4. Доля доходов вуза от научных исследований и разработок в общих доходах вуза;
5. Доля иностранных студентов в общей численности студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры;
6. Доля доходов из средств от приносящей доход деятельности в доходах по всем видам финансового обеспечения (деятельности) образовательной организации;
7. Отношение средней заработной платы НПР в образовательной организации (из всех источников) к средней заработной плате по экономике региона.

Последнее, шестое место по рассчитанному интегральному показателю занимает *СПбПУ*. Данный университет занимает второе место по разделу «финансово-экономическая деятельность», третье – по «международной деятельности», пятое - по «качеству образования» и «научно-исследовательской деятельности», шестое – по разделу «кадровый состав». В первую очередь данному университету следует работать над улучшением своих показателей по качеству образования, научно-исследовательской деятельности и кадровому составу, так как данные направления являются наиболее значимыми для деятельности университета, а данный университет по ним значительно отстает.

*Вывод по разделу 3.1.* Автором была разработана методика оценки конкурентоспособности вуза на основе показателей «Мониторинга эффективности деятельности организаций высшего образования» и произведена оценка конкурентоспособности по данной методике шести университетов: СПбГУ, ИТМО, СПбПУ, ЛЭТИ, МГУ, МФТИ.

3.2 Разработка стратегических карт для Санкт-Петербургского государственного университета

В предыдущем разделе для каждого университета был отмечен ряд показателей, требующих улучшения их значений в целях повышения конкурентоспособности рассматриваемых вузов. В данном разделе автором работы представлены стратегические карты для Санкт-Петербургского государственного университета по следующим направлениям:

1. Инновационный потенциал университета;
2. Научный потенциал университета;
3. Международная активность вуза.

На Рисунке 31 представлена стратегическая карта целей по направлению «Инновационный потенциал университета», на Рисунке 32 - по направлению «Научный потенциал университета», на Рисунке 33 - по направлению «Международная активность вуза».

*Стратегическая цель:* Повышение инновационной активности вуза, выражающейся в увеличении объема проведения прикладных исследований и разработок для нужд бизнеса, государства и общества

*Показатель реализации:* Доходы от НИОКР (за исключением средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, государственных фондов поддержки науки) в расчете на одного НПР, тыс. руб.: в 2016 году – 22,59, в 2020 - 50, в 2025 - 250.

Поддержка ученых и исследователей организации

Количество полученных грантов в расчете на 100 НПР, ед.

9,2

14

12

Увеличение объемов научно-исследовательской деятельности образовательной организации

Общий объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), тыс. руб.

1 882 335

2 100 000

1 950 000

Увеличение объема средств, получаемых организацией за счет проведения НИОКР

Удельный вес доходов от НИОКР в общих доходах образовательной организации, %

15,1

25

20

ПЕРСПЕКТИВА 1 «РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ КЛИЕНТОВ»

Создание необходимых площадок для осуществления НИОКР

Количество технопарков, ед.

0

1

0

Повышение степени сотрудничества между образовательной организацией и представителями бизнес - сообщества

Количество базовых кафедр компаний при образовательной организации, ед.

Н/д

-

-

Обеспечение взаимодействия бизнеса и образовательной организации

Количество бизнес - инкубаторов, ед.

0

1

1

Обеспечение процесса проведения НИОКР современным оборудованием

Удельный вес стоимости машин и оборудования (не старше 5 лет) в общей стоимости машин и оборудования, %

46,2

60

50

ПЕРСПЕКТИВА 2 «ВНУТРЕННИЕ ИЗМЕНЕНИЯ»

Повышение конкурентоспособности условий труда НПР

Отношение средней з/п НПР в образовательной организации (из всех источников) к средней з/п по экономике региона, %

163

210

180

Привлечение молодых кадров в вуз

Общая численность аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов-стажеров, чел.

2 358

2 500

2 400

Повышение человеческого капитала работников образовательной организации

Удельный вес НПР, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в общей численности НПР образовательной организации , %

77

80

79

Повышение финансовой обеспеченности вуза за счет развития коммерческих услуг

Доходы вуза из внебюджетных источников, тыс. руб.

2 524 774

3 200 000

2 800 000

ПЕРСПЕКТИВА 4 «УПРАВЛЕНИЕ»

ПЕРСПЕКТИВА 3 «РЕСУРСЫ»

Повышение доступности оборудования для проведения НИОКР

Количество центров коллективного пользования научным оборудованием, ед.

1

2

1

Поддержка инновационных идей научных сотрудников

Количество малых предприятий, ед.

12

25

18

Создание системы отбора перспективных научных исследований и разработок

Общий объем средств, поступивших от выполнения НИОКР, выполненных собственными силами, тыс. руб.

1 870 017

2 000 000

1 950 000

Создание необходимых условий для проведения НИОКР

Количество научно-исследовательских лабораторий, ед.

Н/д

-

-

Рисунок 31 Стратегическая карта целей 1: «Развитие инновационного потенциала университета». Источник: составлено автором.

Автором были составлены проекты стратегических карт для Санкт-Петербургского государственного университета по стратегии повышения инновационного потенциала вуза (рис. 31), по стратегии повышения научного потенциала вуза (рис. 32), по стратегии повышения международной активности вуза (рис. 33).

Показателем реализации по стратегии повышения инновационного потенциала вуза (стратегическая карта на рис. 31) выбран показатель «Доходы от НИОКР (за исключением средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, государственных фондов поддержки науки) в расчете на одного НПР, тыс. руб.». В стратегической карте целей по стратегии повышения инновационного потенциала вуза поставлены следующие цели:

* По перспективе «результаты для клиентов»:

1. Увеличение объемов научно-исследовательской деятельности образовательной организации;
2. Увеличение объема средств, получаемых организацией за счет проведения НИОКР;
3. Поддержка ученых и исследователей организации;

* По перспективе «внутренние изменения»:

1. Обеспечение процесса проведения НИОКР современным оборудованием;
2. Создание необходимых площадок для осуществления НИОКР;
3. Повышение степени сотрудничества между образовательной организацией и представителями бизнес – сообщества;
4. Обеспечение взаимодействия бизнеса и образовательной организации;

* По перспективе «ресурсы»:

1. Повышение финансовой обеспеченности вуза за счет развития коммерческих услуг;
2. Повышение конкурентоспособности условий труда НПР;
3. Привлечение молодых кадров в вуз;
4. Повышение человеческого капитала работников образовательной организации;

* По перспективе «управление»:

1. Повышение доступности оборудования для проведения НИОКР;
2. Создание системы отбора перспективных научных исследований и разработок
3. Создание необходимых условий для проведения НИОКР;
4. Поддержка инновационных идей научных сотрудников.

Для каждой цели выбран показатель реализации и его базовое значение за 2016 год и плановые значения на 2020 и 2025 год (рис. 31).

*Стратегическая цель:* Повышение научной активности вуза, выражающейся в увеличении качества и количества научных публикаций, опирающихся на НИОКР, проводимых университетом.

*Показатель реализации:* Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в информационно-аналитических системах научного цитирования Web of Science, Scopus, в Российском индексе научного цитирования (РИНЦ)  в расчете на 100 НПР, ед.: в 2016 году - 3860, в 2020 - 5000, в 2025 - 6200.

Увеличение объема издаваемых публикаций

Общее количество публикаций организации в расчете на 100 НПР, ед.

224

450

320

ПЕРСПЕКТИВА 1 «РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ КЛИЕНТОВ»

Расширение доступа заинтересованных сторон к научным публикациям

Количество научных журналов, в том числе электронных, издаваемых образовательной организацией, ед.

25

27

25

Формирование системы помощи НПР в переводе публикаций на иностранные языки

Число публикаций, индексируемых в информационно-аналитических системах научного цитирования Web of Science, Scopus, в расчете на 100 НПР, ед.

119

210

150

ПЕРСПЕКТИВА 2 «ВНУТРЕННИЕ ИЗМЕНЕНИЯ»

Повышение уровня языковой подготовки НПР

Удельный вес НПР, имеющих сертификат эксперта World Skills, IELTS, TOEFL, свидетельства об окончании курсов английского языка, в общей численности НПР, %

Н/д

-

-

Привлечение молодых кадров в вуз

Общая численность аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов-стажеров, чел.

2 358

2 500

2 400

Повышение человеческого капитала работников образовательной организации

Удельный вес НПР, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в общей численности НПР образовательной организации , %

77

80

79

Повышение конкурентоспособности условий труда НПР

Отношение средней з/п НПР в образовательной организации (из всех источников) к средней з/п по экономике региона, %

163

210

180

Повышение финансовой обеспеченности вуза за счет развития коммерческих услуг

Доходы вуза из внебюджетных источников, тыс. руб.

2 524 774

3 200 000

2 800 000

ПЕРСПЕКТИВА 3 «РЕСУРСЫ»

Создание системы стимулирования НПР за публикации, индексируемые в системах научного цитирования Web of Science, Scopus, РИНЦ

Число публикаций, индексируемых в информационно-аналитических системах научного цитирования Web of Science, Scopus, в Российском индексе научного цитирования (РИНЦ)  в расчете на 100 НПР, ед.

322

400

350

Успешная реализация стратегии по повышению инновационного потенциала вуза (см. стратегическую карту целей 1)

Отклонение фактических показателей от плановых, %

-

5

10

ПЕРСПЕКТИВА 4 «УПРАВЛЕНИЕ»

Рисунок 32 Стратегическая карта целей 2: «Развитие научного потенциала университета». Источник: составлено автором.

Показателем реализации по стратегии повышения научного потенциала вуза (стратегическая карта на рис. 32) выбран показатель «Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в информационно-аналитических системах научного цитирования Web of Science, Scopus, в Российском индексе научного цитирования (РИНЦ)  в расчете на 100 НПР, ед.». В стратегической карте целей по стратегии повышения научного потенциала вуза поставлены следующие цели:

* По перспективе «результаты для клиентов»:

1. Увеличение объема издаваемых публикаций;

* По перспективе «внутренние изменения»:

1. Повышение уровня языковой подготовки НПР;
2. Формирование системы помощи НПР в переводе публикаций на иностранные языки;
3. Расширение доступа заинтересованных сторон к научным публикациям;

* По перспективе «ресурсы»:

1. Повышение финансовой обеспеченности вуза за счет развития коммерческих услуг;
2. Повышение конкурентоспособности условий труда НПР;
3. Привлечение молодых кадров в вуз;
4. Повышение человеческого капитала работников образовательной организации

* По перспективе «управление»:

1. Успешная реализация стратегии по повышению инновационного потенциала вуза (стратегическая карта целей 1, рис. 31);
2. Создание системы стимулирования НПР за публикации, индексируемые в системах научного цитирования Web of Science, Scopus, РИНЦ.

Для каждой цели выбран показатель реализации и его базовое значение за 2016 год и плановые значения на 2020 и 2025 год (рис. 32).

*Стратегическая цель:* Рост экспортного потенциала российской системы образования

*Показатель реализации:* Общая численность иностранных студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, чел.: в 2016 году – 1 762, в 2020 – 2 000, в 2025 – 2 400.

Рост дохода вуза, полученного от осуществления международной деятельности

Объем средств от образовательной деятельности, полученных образовательной организацией от иностранных граждан и иностранных юридических лиц, тыс. руб.

195 596

260 000

220 000

Рост численности иностранных студентов, обучающихся в вузе

Общая численность иностранных студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, чел.

1 762

2 400

2 000

ПЕРСПЕКТИВА 1 «РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ КЛИЕНТОВ»

Организация краткосрочных программ обучения для иностранных граждан

Количество реализуемых краткосрочных программ обучения («зимних» и «летних» школ), ед.

Н/д

-

-

Повышение доступности программ обучения для иностранных граждан

Количество программ, читаемых на английском языке, ед.

Н/д

-

-

Повышение привлекательности программ обучения вуза для иностранных граждан

Общее число образовательных программ высшего образования, реализуемых совместно с зарубежными вузами и ведущих к получению двух дипломов, ед.

135

156

145

ПЕРСПЕКТИВА 2 «ВНУТРЕННИЕ ИЗМЕНЕНИЯ»

Оптимизация мест общежитий для возможности проживания в них иностранных граждан

Доля нуждающихся в предоставлении мест в общежитиях иностранных граждан, обеспеченных местами, в общем числе иностранных граждан, нуждающихся в местах в общежитиях, %

Н/д

-

-

Повышение уровня языковой подготовки НПР

Удельный вес НПР, имеющих сертификат эксперта World Skills, IELTS, TOEFL, свидетельства об окончании курсов английского языка, в общей численности НПР, %

Н/д

-

-

ПЕРСПЕКТИВА 4 «УПРАВЛЕНИЕ»

ПЕРСПЕКТИВА 3 «РЕСУРСЫ»

Успешная реализация стратегии по повышению инновационного потенциала вуза (см. стратегическую карту целей 1)

Отклонение фактических показателей от плановых, %

-

5

10

Развитие межвузовского международного сотрудничества

Количество зарубежных университетов, с которыми заключены соглашения или договоры о межвузовском сотрудничестве, ед.

Н/д

-

-

Рисунок 33 Стратегическая карта целей 3: «Повышение международной активности университета». Источник: составлено автором.

Показателем реализации по стратегии повышения международной активности вуза (стратегическая карта на рис. 33) выбран показатель «Общая численность иностранных студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, чел.». В стратегической карте целей по стратегии повышения международной активности вуза поставлены следующие цели:

* По перспективе «результаты для клиентов»:

1. Рост численности иностранных студентов, обучающихся в вузе;
2. Рост дохода вуза, полученного от осуществления международной деятельности;

* По перспективе «внутренние изменения»:

1. Повышение привлекательности программ обучения вуза для иностранных граждан;
2. Организация краткосрочных программ обучения для иностранных граждан;
3. Повышение доступности программ обучения для иностранных граждан;

* По перспективе «ресурсы»:

1. Повышение уровня языковой подготовки НПР;
2. Оптимизация мест общежитий для возможности проживания в них иностранных граждан;

* По перспективе «управление»:

1. Развитие межвузовского международного сотрудничества;
2. Успешная реализация стратегии по повышению инновационного потенциала вуза (стратегическую карту целей 1, рис. 31).

Для каждой цели выбран показатель реализации и его базовое значение за 2016 год и плановые значения на 2020 и 2025 год (рис. 33).

Необходимо отметить, что для реализации данных стратегий, по мнению автора, необходимы некоторые изменения в организационной структуре управления вуза, а именно формирование Управления по стратегическому развитию и Управления по инновационной деятельности.

*Вывод по разделу 3.2.* Автором работы были составлены проекты стратегических карт целей для Санкт-Петербургского государственного университета по стратегии повышения инновационного потенциала вуза, стратегии повышения научного потенциала вуза и стратегии повышения международной активности вуза. В каждой стратегической карте цели были разбиты по четырем перспективам: результаты для клиентов, внутренние изменения, ресурсы, управление. Для каждой цели стратегических карт и каждой стратегической карты в отдельности были выбраны показатели реализации целей и стратегических карт в целом. Для каждого показателя реализации показано его значение за 2016 год и плановое значение на 2020 и 2025 год.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В научной среде насчет определения понятия конкурентоспособности не существует единого мнения. Наиболее универсальное для субъектов экономической системы определение конкурентоспособности дал Р. А. Фатхутдинов: «Конкурентоспособность — это состояние (в статике) или способность (в динамике) субъекта со своим объектом быть лидером, успешно конкурировать со своими конкурентами на конкретном рынке в конкретное время по достижению одной и той же цели».

Формирование конкурентоспособной экономики начинается с повышения качества образования, поэтому необходимо уделять большое внимание качеству образовательных услуг, повышать конкурентоспособность субъектов рынка образовательных услуг, в том числе, вузов.

На определение понятия конкурентоспособности вуза также нет единого мнения. Авторское определение конкурентоспособности вуза: конкурентоспособность высшего учебного заведения – это его способность конкурировать с другими высшими учебными заведениями на рынке высшего образования на основе формирования и использования конкурентных преимуществ, максимально эффективного использования своего потенциала и имеющихся ресурсов, эффективного ведения воспроизводственной политики во всех сферах своей деятельности для выполнения главных функций: образовательной, научно-исследовательской, функции взаимодействия с местным сообществом.

Существует большое число факторов, влияющих на конкурентоспособность вуза, автором работы внешние факторы, влияющие на конкурентоспособность вуза, были распределены на пять групп, внутренние – на восемь.

Конкурентоспособность высшей школы страны (рынка образовательных услуг) определяется ее способностью готовить конкурентоспособных специалистов, способных достичь высоких результатов в выбранной сфере деятельности, а также созданием необходимых условий для успешного функционирования высших учебных заведений. Для оценки конкурентоспособности высшей школы существуют два уровня рейтингов: первый уровень рейтингов оценивает конкурентоспособность национальных систем высшего образования стран, второй – конкурентоспособность отдельно взятых вузов. Рейтинги, оценивающие национальные системы высшего образования: Рейтинг национальных систем высшего образования Universitas 21и Рейтинг национальных систем высшего образования по версии QS. Основные международные рейтинги, составляемые за рубежом и оценивающие конкурентоспособность отдельных вузов: Академический рейтинг университетов мира (Рейтинг АРУМ), THE World University Rankings (Рейтинг лучших университетов мира по версии Times Higher Education), QS World University Rankings (Рейтинг лучших университетов мира по версии Quacquarelli Symonds). Основные национальные (российские) рейтинги университетов: Московский международный рейтинг вузов «Три миссии университета», Рейтинг лучших вузов России по версии Рейтингового агентства RAEX (Эксперт РА), Национальный рейтинг университетов.

Автором работы разработана собственная методика оценки конкурентоспособности университетов по материалам «Мониторинга эффективности деятельности организаций высшего образования», в которой показатели, по которым производится оценка, разделены на пять групп: качество образования, научно-исследовательская деятельность, международная деятельность, финансово-экономическая деятельность, кадровый состав.

Для повышения конкурентоспособности организаций, в том числе, высших учебных заведений, необходимо использование инструментов, методов и принципов стратегического менеджмента в управлении данными организациями. Важнейшим элементом стратегического управления является разработка и реализация стратегий различного рода. Существует большое число видов разрабатываемых и реализуемых в организациях стратегий. Для высших учебных заведений, например, могут разрабатываться следующие стратегии: стратегия развития научного потенциала, кадрового потенциала, стратегия повышения качества образовательных услуг, стратегия освоения международного рынка образовательных услуг, финансово-инвестиционная стратегия, стратегии развития факультетов и филиалов, стратегия опережающей подготовки кадров, стратегия экспорта образовательных программ, стратегия социальной политики и многие другие. Также для университета может быть разработана и реализована стратегия конкуренции. Автором выделено 8 основных этапов разработки стратегии конкуренции вуза. Широко используемым инструментом стратегического управления (в том числе и в вузах) является концепция Сбалансированной Системы Показателей (ССП), а также одна из ее составляющих, а именно, стратегическая карта.

В Российской Федерации развитию сферы образования уделяется большое внимание как на федеральном уровне, так и на уровне регионов. Система управления образованием на федеральном уровне включает в себя Министерство образования и науки Российской Федерации при Правительстве РФ, подчиненные ему региональные органы управления образованием, Федеральную службу по надзору в сфере образования и науки, Федеральное агентство по делам молодежи. Действующие документы, регулирующие систему образования на федеральном уровне: Федеральный Закон «Об образовании в Российской Федерации», Государственная программа РФ «Развитие образования», Постановление Правительства «О мерах государственной поддержки ведущих университетов РФ в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров», Постановление Правительства «Об осуществлении мониторинга системы образования», Паспорт приоритетного проекта «Вузы как центры пространства инноваций», Паспорт приоритетного проекта «Развитие экспортного потенциала российской системы образования».

Система управления образованием на уровне города Санкт-Петербурга включает в себя два Комитета при Правительстве Санкт-Петербурга: Комитет по образованию и Комитет по науке и высшей школе. Комитету по науке и высшей школе подчинены две организации: Координационный центр международных научно-технических и образовательных программ и Экспертный центр оценки дополнительного и среднего профессионального образования. Действующие документы, регулирующие систему образования на уровне города Санкт-Петербурга: Стратегия экономического и социального развития Санкт-Петербурга на период до 2030 года, Стратегия развития системы образования Санкт-Петербурга на 2011 – 2020 годы «Петербургская школа 2020», Государственная программа Санкт-Петербурга «Развитие образования в Санкт-Петербурге» на 2015-2020 годы.

Число высших учебных заведений РФ и численность обучающихся в них сокращаются. Наибольшее число выпускников государственных и муниципальных организаций высшего образования фиксируется по группе специальностей «Экономика и управление». Растет число иностранных студентов. Аналогичные тенденции наблюдаются на региональном уровне, по городу Санкт-Петербургу. РФ занимает невысокие позиции в рейтингах национальных систем высшего образования (чаще всего входит в ТОП-40 стран), университеты России занимают невысокие позиции в международных рейтингах университетов в силу национальных особенностей системы высшего образования.

В настоящее время реализуется Проект «5-100» по повышению конкурентоспособности 21-го российского университета.

В данной работе исследуется конкурентоспособность следующих высших учебных заведений Санкт-Петербурга и Москвы: Санкт-Петербургский государственный университет СПбГУ (не участвует в Проекте 5-100); Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики ИТМО (отнесен к первой группе - лидерам проекта); Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого СПбПУ (отнесен ко второй группе); Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова СПбГЭТУ ЛЭТИ (отнесен к третьей группе); Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова (МГУ) (не участвует в Проекте); Московский физико-технический институт МФТИ (отнесен к первой группе). Оценка конкурентоспособности данных вузов осуществляется на основе материалов Мониторинга деятельности образовательных организаций высшего образования за 2013, 2015 и 2017 годы.

Университеты СПбПУ, ИТМО, ЛЭТИ и МФТИ участвуют в проекте повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов «5-100». СПбГУ и МГУ в данном проекте не участвуют. Одним из условий участия в Проекте для университетов является разработка Программы повышения конкурентоспособности. В открытом доступе автору работы удалось найти Программы повышения конкурентоспособности трех университетов: ИТМО, ЛЭТИ, МФТИ. У МГУ и СПбГУ имеются Программы развития до 2020 года.

Для управления своей конкурентоспособностью вузам необходимо формировать структуру управления, которая могла бы отвечать современным тенденциям внешней среды, которая работала бы на повышение конкурентоспособности вуза. Происходит постепенная перестройка организационных структур управления вузами для повышения их конкурентоспособности и адаптации к меняющимся условиям среды. В современной конкурентной среде в университетах все чаще формируются структуры управления, близкие к тем, которые традиционно используются в бизнесе, появляются подразделения стратегического менеджмента, маркетинга, управления проектами, подразделения по повышению конкурентоспособности и т.п. Автором работы были составлены модели традиционной и инновационной структур управления в университетах.

Автором была разработана методика оценки конкурентоспособности вуза на основе показателей «Мониторинга эффективности деятельности организаций высшего образования» и произведена оценка конкурентоспособности по данной методике шести университетов: СПбГУ, ИТМО, СПбПУ, ЛЭТИ, МГУ, МФТИ. Для каждого университета были выявлены показатели, по которым в настоящее время происходит отставание вуза от конкурентов, либо же их опережение.

Далее автором работы были составлены проекты стратегических карт целей для Санкт-Петербургского государственного университета по стратегии повышения инновационного потенциала вуза, стратегии повышения научного потенциала вуза и стратегии повышения международной активности вуза (по данным направлениям в той или иной степени у данного университета наблюдается отставание от вузов-конкурентов). В каждой стратегической карте цели были разбиты по четырем перспективам: результаты для клиентов, внутренние изменения, ресурсы, управление. Для каждой цели стратегических карт и каждой стратегической карты в отдельности были выбраны показатели реализации целей и стратегических карт в целом. Для каждого показателя реализации показано его значение за 2016 год и плановое значение на 2020 и 2025 год.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

**Нормативно-правовые акты**

# Паспорт приоритетного проекта «Развитие экспортного потенциала российской системы образования». Утвержден президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам №6 от 30 мая 2017 г. URL : <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_217871/> (дата обращения 20.02.2018)

# План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики» среди ведущих мировых научно-образовательных центров на 2013 – 2020 гг. URL :<http://www.ifmo.ru/ru/page/239/programma_povysheniya_konkurentosposobnosti_universiteta_itmo_programma_5-100.htm> (дата обращения 15.03.2018)

# Постановление Правительства РФ №295 от 15 апреля 2014 г. «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013 - 2020 годы». URL: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162182/> (дата обращения : 25.10.2017)

# Постановление Правительства РФ №497 от 23 мая 2015 г. «Федеральная целевая программа развития образования на 2016 - 2020 годы». URL: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_180188/2914760a9fb16ee00146b08c29c054ca2a2208a1/ (дата обращения : 25.10.2017)

# Постановление Правительства РФ №662 от 5 августа 2013 г. «Об осуществлении мониторинга системы образования». URL: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_150568/ (дата обращения : 25.10.2017)

# Постановление Правительства Санкт-Петербурга №355 от 13 мая 2014 г. «О Стратегии экономического и социального развития Санкт-Петербурга на период до 2030 года». URL: http://spbstrategy2030.ru/?page\_id=102 (дата обращения : 25.10.2017)

# Постановление Правительства Санкт-Петербурга №453 от 4 июня 2014 г. «О государственной программе Санкт-Петербурга «Развитие образования в Санкт-Петербурге» на 2015-2020 годы». URL: https://gov.spb.ru/law?d&nd=822403530&nh=3 (дата обращения : 25.10.2017)

# Постановление Правительства РФ № 1642 от 26 декабря 2017 г. «Об утверждении государственная программа РФ «Развитие образования»». URL : <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286474/> (дата обращения 15.03.2018)

# Постановление Правительства РФ № 211 от 16 марта 2013 «О мерах государственной поддержки ведущих университетов РФ в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров». URL : <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70236756/> (дата обращения 15.03.2018)

# Программа развития федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Санкт-Петербургский государственный университет" до 2020 года. URL : <https://spbu.ru/sites/default/files/programm.2.pdf> (дата обращения 15.03.2018)

# Программа повышения конкурентоспособности Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина) URL : <http://www.eltech.ru/assets/files/university/normativnye-dokumenty/programma_5-100_etu.pdf> (дата обращения 15.03.2018)

# Программа развития федерального государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова» до 2020 года. URL : <http://www.phys.msu.ru/rus/about/structure/admin/OTDEL-METROLOGY/programma-razvitiya-mgu/index.php> (дата обращения 15.03.2018)

# Программа повышения конкурентоспособности Московского физико-технического института. URL: <https://mipt.ru/upload/medialibrary/cb7/document.pdf> (дата обращения 15.03.2018)

# Проект плана мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития Ленинградской области до 2030 года. URL : <http://econ.lenobl.ru/Document/1492084115.pdf> (дата обращения 28.04.2018)

# Протокол президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам №9 от 25 октября 2016 г. «Паспорт приоритетного проекта «Вузы как центры пространства создания инноваций»». URL : <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216430/> (дата обращения : 25.10.2017)

# Стратегия развития системы образования Санкт-Петербурга 2011-2020 гг. «Петербургская Школа 2020». URL : <http://www.324school.spb.ru/docs/strategy.pdf> (дата обращения : 25.10.2017)

# Федеральный закон № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 г. «Об образовании в РФ». URL: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/> (дата обращения : 10.03.2018)

**Монографии, учебники, учебные пособия**

1. Дорога к академическому совершенству: Становление исследовательских университетов / ред. Ф. Дж. Альтбаха, Д. Салми. – М.: Весь Мир, 2012. – 403 с.
2. Ланкин, В.Е. Исследование и разработка организационных систем управления в высших учебных заведениях : монография / В.Е. Ланкин, Г.В. Горелова, В.Д. Сербин, Д.В. Арутюнова, А.В. Татарова, Г.Б. Баканов, Е.Л. Макарова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2011. – 178 с.
3. Маленков, Ю. А. Стратегический менеджмент: учебник / Ю. А. Маленков. – М.: Проспект, 2011. – 224 с.
4. Мокроносов, А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность : учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург : Изд-во Урал ун-та, 2014. – 194 с.
5. Повышение конкурентоспособности регионального вуза в условиях экономики знаний: монография / ред. М.Я. Веселовский, М.А. Измайлова. – М.: Научный консультант, 2015. – 200 с.

**Статьи в журналах и других периодических изданиях**

1. Баранова Н. М. Конкурентная стратегия накопления и развития интеллектуального капитала в системе многопрофильного университета классического типа / Н. М. Баранова, Е. Ю. Хрусталев // Материалы семнадцатого всероссийского симпозиума «Стратегическое планирование и развитие предприятий». – 2016. – С. 16-19.
2. В Екатеринбурге завершилось десятое заседание Совета Проекта 5-100. URL : <https://5top100.ru/news/67036/> (дата обращения 5.12.2017)
3. Владимиров, А. И. О стратегическом планировании и управлении в вузе. Из записной книжки президента университета, профессора А.И. Владимирова. URL : <http://gubkin.ru/O_strategicheskom_upravlenii_i_planorovanii_v_vuze.pdf> (дата обращения 01.02.2018)
4. Габриелян, А. М. Факторы повышения конкурентоспособности университета: международный опыт / А. М. Габриелян // Человек. Сообщество. Управление. – 2017. - №2(18). – С. 85-100.
5. Голдобина, М. В. Конкурентоспособность высших учебных заведений на рынке образовательных услуг / М. В. Голдобина // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. - №17. – С. 204-215.
6. Диденко Д. А., Чулюков В. А. Линейно-штабная с временно-целевыми компонентами модель структуры гражданского вуза // Молодой ученый. — 2015. — №7. — С. 55-58. — URL: https://moluch.ru/archive/87/16510/ (дата обращения: 19.04.2018).
7. Методика исследования Академического рейтинга университетов мира. URL : <https://ria.ru/docs/sn/Metodic_ARWU_2017/> (дата обращения : 01.11.2017)
8. Методика и процедуры формирования Национального рейтинга университетов (НРУ2017). URL: <http://www.univer-rating.ru/txt.asp?rbr=30&txt=Rbr30Text9318&lng=0> (дата обращения 6.11.2017)
9. Московский международный рейтинг университетов «Три миссии университета». URL: <https://3missions.ru/method/> (дата обращения : 5.11.2017)
10. Нюренбергер, Л. Б. Конкурентная стратегия вуза: обзор подходов к трактовке, принципы формирования и реализации / Л. Б. Нюренбергер, А. Е. Архипов, И. В. Краковецкая // Экономика: теория и практика. – 2018. - №1 (49). – С. 77-83.
11. Полихина, Н. А. Современные тенденции развития рейтингов. / Н. А. Полихина, И. Б. Тростянская. URL : <https://5top100.ru/rankings/> (дата обращения : 09.12.2017)
12. Резник, Г. А. Оценка факторов конкурентоспособности вуза в современных условиях/ Г.А.Резник, Ю.С.Пономаренко, Л.С.Парамонова // Мир науки: Интернет-журнал. 2015. №1. URL: <http://mir-nauki.com/PDF/12PMN115.pdf> (дата обращения: 26.10.2017).
13. Система высшего образования России вошла в мировой топ-30. URL : <https://5top100.ru/news/36502/> (дата обращения : 07.11.2017)
14. Рейтинг лучших вузов России – 2017. <URL:https://raexpert.ru/rankings/vuz/vuz_2017> (дата обращения : 06.11.2017)
15. Рейтинг лучших университетов мира по версии Times Higher Education. URL : <http://gtmarket.ru/ratings/the-world-university-rankings/info> (дата обращения : 5.11.2017)
16. Рейтинг лучших университетов мира по версии Quacquarelli Symonds. URL : <http://gtmarket.ru/ratings/qs-world-university-rankings/info> (дата обращения : 05.11.2017)
17. Рейтинг национальных систем высшего образования. URL : <http://gtmarket.ru/ratings/u21-ranking-of-national-higher-education-systems/info> (дата обращения : 07.11.2017)
18. Стал известен топ-20 вузов первого национального рейтинга РФ. URL : <http://tass.ru/obschestvo/4406017> (дата обращения : 7.11.2017)
19. Степенко, А. Е. Основные факторы конкурентоспособности ВУЗа / А. Е.Степенко // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сборник статей по материалам конференции. – 2015. - №2(46). – С. 28 – 33.
20. Фатхутдинов, Р. А. Сущность конкурентоспособности / Р. А. Фатхутдинов // Современная конкуренция. – 2007. – №3(15). – С. 99 – 129.
21. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью вуза / Р. А. Фатхутдинов // Высшее образование в России. – 2006. – №9. – С. 37 – 38.
22. Фатхутдинов, Р. А. Уровни и объекты конкурентоспособности / Р. А. Фатхутдинов // Современная конкуренция. – 2009. – №4(16). – С. 123 – 143.
23. Шамгунов, Р. Н. Система стратегического управления. URL : <http://www.pmsoft.ru/pdf/Systema_strategicheskogo_upravleniya_CFIN.pdf> (дата обращения 02.05.2018).

**Статистические сборники и отчеты**

1. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2016: 1326 с.− М., 2016. − Стат. сб. / Росстат.
2. Российский статистический ежегодник. 2016: Стат.сб./Росстат. - М., 2016 – 725 с.
3. Россия в цифрах. 2017: Крат.стат.сб. / Росстат- M., 2017 - 511 с.

**Электронные ресурсы и документы**

1. Мониторинг эффективности деятельности организаций высшего образования. URL : <http://indicators.miccedu.ru/monitoring/>
2. Официальный сайт Правительства РФ. URL : <http://government.ru/ministries/> (дата обращения 10.03.2018)
3. Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга URL :http://gov.spb.ru/gov/otrasl/ (дата обращения 20.02.2018)
4. Официальный сайт Южно-Уральского государственного университета. URL : <https://www.susu.ru/ru/about/projects/perspective> (дата обращения 03.03.2018)
5. Официальный сайт Тверского государственного университета. URL : <http://university.tversu.ru/general/statistics/selfres/part3.pdf> (дата обращения 03.03.2018)
6. Официальный сайт СПбГЭТУ «ЛЭТИ». URL : <http://www.eltech.ru/ru/universitet/struktura> (дата обращения 03.03.2018)
7. Официальный сайт Уральского федерального университета. URL : http://urfu.ru/fileadmin/user\_upload/common\_files/orgstruktura/Organizacionnaja\_struktura\_UrFU\_15.06.2012.pdf (дата обращения 03.03.2018)
8. Официальный сайт НИЯУ МИФИ. URL : <https://mephi.ru/about/govrn-state/structure.php> (дата обращения 03.03.2018)
9. Официальный сайт Университета ИТМО. URL : <http://www.ifmo.ru/ru/page/92/2._struktura_i_organy_upravleniya_obrazovatelnoy_organizaciey.htm> (дата обращения 03.03.2018)
10. Официальный сайт Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого. URL : http://www.spbstu.ru/structure/ (дата обращения 03.03.2018)
11. Рейтинг национальных систем высшего образования. URL :<http://gtmarket.ru/ratings/u21-ranking-of-national-higher-education-systems/info> (дата обращения : 23.11.2017)
12. Справочная правовая система «Консультант Плюс». URL: <http://www.consultant.ru/>
13. Academic Ranking of World Universities. URL: <http://www.shanghairanking.com/> (дата обращения 7.12.2017)
14. The Times Higher Education World University Rankings. URL : <https://www.timeshighereducation.com/> (дата обращения 7.12.2017)
15. QS Higher Education System Strenght Rankings 2016 URL : <https://www.topuniversities.com/system-strength-rankings/2016> (дата обращения : 23.11.2017)
16. QS Top Universities. URL : https://www.topuniversities.com/ (дата обращения 7.12.2017)

1. Фатхутдинов, Р. А. Сущность конкурентоспособности / Р. А. Фатхутдинов // Современная конкуренция. – 2007. – №3(15). – С. 99 – 129 [↑](#footnote-ref-2)
2. Фатхутдинов, Р. А. Уровни и объекты конкурентоспособности / Р. А. Фатхутдинов // Современная конкуренция. – 2009. – №4(16). – С. 123 – 143 [↑](#footnote-ref-3)
3. Рейтинг национальных систем высшего образования. URL : <http://gtmarket.ru/ratings/u21-ranking-of-national-higher-education-systems/info> (дата обращения : 07.11.2017) [↑](#footnote-ref-4)
4. Система высшего образования России вошла в мировой топ-30. URL : <https://5top100.ru/news/36502/> (дата обращения : 07.11.2017) [↑](#footnote-ref-5)
5. Составлено автором по: Степенко, А. Е. Основные факторы конкурентоспособности ВУЗа / А. Е.Степенко // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сборник статей по материалам конференции. – 2015. - №2(46). – С. 28 – 33.; Габриелян, А. М. Факторы повышения конкурентоспособности университета: международный опыт / А. М. Габриелян // Человек. Сообщество. Управление. – 2017. - №2(18). – С. 85-100.; Резник, Г.А. Оценка факторов конкурентоспосбности вуза в современных условиях/ Г.А.Резник, Ю.С.Пономаренко, Л.С.Парамонова // Мир науки: Интернет-журнал. 2015. №1. URL: <http://mir-nauki.com/PDF/12PMN115.pdf> (дата обращения: 26.10.2017). [↑](#footnote-ref-6)
6. Составлено автором по тем же источникам [↑](#footnote-ref-7)
7. Степенко, А. Е. Основные факторы конкурентоспособности ВУЗа / А. Е. Степенко // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сборник статей по материалам конференции. – 2015. - №2(46). – С. 28 – 33 [↑](#footnote-ref-8)
8. Стал известен топ-20 вузов первого национального рейтинга РФ. URL : <http://tass.ru/obschestvo/4406017> (дата обращения : 7.11.2017) [↑](#footnote-ref-9)
9. Маленков, Ю. А. Стратегический менеджмент: учебник / Ю. А. Маленков. – М.: Проспект, 2011. – стр. 28 [↑](#footnote-ref-10)
10. Повышение конкурентоспособности регионального вуза в условиях экономики знаний: монография / ред. М.Я. Веселовский, М.А. Измайлова. – М.: Научный консультант, 2015. – 200 с. [↑](#footnote-ref-11)
11. Маленков, Ю. А. Стратегический менеджмент: учебник / Ю. А. Маленков. – М.: Проспект, 2011. – стр. 21 [↑](#footnote-ref-12)
12. Маленков, Ю. А. Стратегический менеджмент: учебник / Ю. А. Маленков. – М.: Проспект, 2011. – стр. 64-71 [↑](#footnote-ref-13)
13. О стратегическом планировании и управлении в вузе. Из записной книжки президента университета, профессора А.И. Владимирова. URL : <http://gubkin.ru/O_strategicheskom_upravlenii_i_planorovanii_v_vuze.pdf> (дата обращения 01.02.2018) [↑](#footnote-ref-14)
14. Маленков, Ю. А. Стратегический менеджмент: учебник / Ю. А. Маленков. – М.: Проспект, 2011. – стр. 125 [↑](#footnote-ref-15)
15. Нюренбергер, Л. Б. Конкурентная стратегия вуза: обзор подходов к трактовке, принципы формирования и реализации / Л. Б. Нюренбергер, А. Е. Архипов, И. В. Краковецкая // Экономика: теория и практика. – 2018. - №1 (49). – С. 77-83. [↑](#footnote-ref-16)
16. Нюренбергер, Л. Б. Конкурентная стратегия вуза: обзор подходов к трактовке, принципы формирования и реализации / Л. Б. Нюренбергер, А. Е. Архипов, И. В. Краковецкая // Экономика: теория и практика. – 2018. - №1 (49). – С. 77-83. [↑](#footnote-ref-17)
17. Баранова Н. М. Конкурентная стратегия накопления и развития интеллектуального капитала в системе многопрофильного университета классического типа / Н. М. Баранова, Е. Ю. Хрусталев // Материалы семнадцатого всероссийского симпозиума «Стратегическое планирование и развитие предприятий». – 2016. – С. 16-19. [↑](#footnote-ref-18)
18. Составлено автором по материалам: Маленков, Ю. А. Стратегический менеджмент: учебник / Ю. А. Маленков. – М.: Проспект, 2011. – 224 с. [↑](#footnote-ref-19)
19. Система стратегического управления. URL : <http://www.pmsoft.ru/pdf/Systema_strategicheskogo_upravleniya_CFIN.pdf> (дата обращения 02.05.2018). [↑](#footnote-ref-20)
20. Там же [↑](#footnote-ref-21)
21. Постановление Правительства РФ №662 от 5 августа 2013 г. «Об осуществлении мониторинга системы образования». URL:http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_150568/ (дата обращения : 25.10.2017). [↑](#footnote-ref-22)
22. Протокол президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам №9 от 25 октября 2016 г. «Паспорт приоритетного проекта «Вузы как центры пространства создания инноваций»». URL :<http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216430/> (дата обращения : 25.10.2017) [↑](#footnote-ref-23)
23. Паспорт приоритетного проекта «Развитие экспортного потенциала российской системы образования». Утвержден президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам №6 от 30 мая 2017 г. URL :<http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_217871/> (дата обращения 20.02.2018) [↑](#footnote-ref-24)
24. Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга URL :http://gov.spb.ru/gov/otrasl/educ/

    (дата обращения 20.02.2018) [↑](#footnote-ref-25)
25. Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга URL :http://gov.spb.ru/gov/otrasl/c\_science/

    (дата обращения 20.02.2018) [↑](#footnote-ref-26)
26. Постановление Правительства Санкт-Петербурга №355 от 13 мая 2014 г. «О Стратегии экономического и социального развития Санкт-Петербурга на период до 2030 года». URL:http://spbstrategy2030.ru/?page\_id=102 (дата обращения : 25.10.2017) [↑](#footnote-ref-27)
27. Стратегия развития системы образования Санкт-Петербурга 2011-2020 гг. «Петербургская Школа 2020». URL : <http://www.324school.spb.ru/docs/strategy.pdf> (дата обращения : 25.10.2017) [↑](#footnote-ref-28)
28. Постановление Правительства Санкт-Петербурга №453 от 4 июня 2014 г. «О государственной программе Санкт-Петербурга «Развитие образования в Санкт-Петербурге» на 2015-2020 годы». URL:https://gov.spb.ru/law?d&nd=822403530&nh=3 (дата обращения : 25.10.2017) [↑](#footnote-ref-29)
29. По материалам: Российский статистический ежегодник. 2016: Стат.сб./Росстат. - М., 2016 – 725 с. [↑](#footnote-ref-30)
30. Academic Ranking of World Universities. URL: <http://www.shanghairanking.com/> (дата обращения 7.12.2017) [↑](#footnote-ref-31)
31. The Times Higher Education World University Rankings.URL :<https://www.timeshighereducation.com/> (дата обращения 7.12.2017) [↑](#footnote-ref-32)
32. QS Top Universities. URL : https://www.topuniversities.com/ (датаобращения 7.12.2017) [↑](#footnote-ref-33)
33. В Екатеринбурге завершилось десятое заседание Совета Проекта 5-100. URL : <https://5top100.ru/news/67036/> (дата обращения 5.12.2017) [↑](#footnote-ref-34)
34. Программа развития федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Санкт-Петербургский государственный университет" до 2020 года. URL : <https://spbu.ru/sites/default/files/programm.2.pdf> (дата обращения 15.03.2018) [↑](#footnote-ref-35)
35. План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики» среди ведущих мировых научно-образовательных центров на 2013 – 2020 гг. URL : <http://www.ifmo.ru/ru/page/239/programma_povysheniya_konkurentosposobnosti_universiteta_itmo_programma_5-100.htm> (дата обращения 15.03.2018) [↑](#footnote-ref-36)
36. Программа повышения конкурентоспособности Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина). URL :<http://www.eltech.ru/assets/files/university/normativnye-dokumenty/programma_5-100_etu.pdf> (дата обращения 15.03.2018) [↑](#footnote-ref-37)
37. Программа развития федерального государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова» до 2020 года. URL : <http://www.phys.msu.ru/rus/about/structure/admin/OTDEL-METROLOGY/programma-razvitiya-mgu/index.php> (дата обращения 15.03.2018) [↑](#footnote-ref-38)
38. Программа повышения конкурентоспособности Московского физико-технического института. URL: <https://mipt.ru/upload/medialibrary/cb7/document.pdf> (дата обращения 15.03.2018) [↑](#footnote-ref-39)
39. Ланкин, В.Е. Исследование и разработка организационных систем управления в высших учебных заведениях : монография / В.Е. Ланкин, Г.В. Горелова, В.Д. Сербин, Д.В. Арутюнова, А.В. Татарова, Г.Б. Баканов, Е.Л. Макарова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2011. – 178 с. [↑](#footnote-ref-40)
40. Там же [↑](#footnote-ref-41)
41. Официальный сайт Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого. URL: <http://www.spbstu.ru/structure/administrativnye_podrazdeleniya/> (дата обращения 17.03.2018) [↑](#footnote-ref-42)
42. Официальный сайт университета ИТМО. URL: <http://www.ifmo.ru/ru/department_units/obschaya_struktura_universiteta.htm> (дата обращения 17.03.2018) [↑](#footnote-ref-43)