Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского»

На правах рукописи

Пирогова Елена Владимировна

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Специальность 5.2.6. «Менеджмент» (экономические науки)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Нижний Новгород - 2025

Работа выполнена в Федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»

Научный консультант:	**Яшин Сергей Николаевич**, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и государственного управления ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»
Официальные оппоненты:	**Калинина Ольга Владимировна**, доктор экономических наук, профессор, директор Высшей школы производственного менеджмента Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого **Плахин Андрей Евгеньевич**, доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента и предпринимательства ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» **Шумакова Ирина Алексеевна**, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента и маркетинга ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет»
Ведущая организация:	ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»

Защита состоится «24» сентября 2025 года в 13.00 на заседании диссертационного совета 24.2.340.10, созданного на базе ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского», по адресу: 603022, г. Нижний Новгород, пр. Гагарина, д. 23, 2 к., Зал научных демонстраций.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» и на сайте http://diss.unn.ru.

Автореферат разослан «08» августа 2025 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета
кандидат экономических наук, доцент Ю.А. Макушева

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Повышение уровня образования является приоритетной задачей социально-экономического развития страны, от которого зависит качество жизни населения. Динамичное развитие системы высшего образования как социальной сферы и ее роль в экономике предъявляет новые требования к обеспечению конкурентоспособности вузов.

Высшие учебные заведения на сегодняшний день осуществляют функционирование на двух рынках – рынке образовательных услуг и рынке труда. Деятельность вузов на рынке образовательных услуг обуславливает необходимость поиска инструментов повышения имиджа вуза, формирование системы стратегического управления, необходимость учета требований ключевых потребителей к качеству предоставляемых услуг. Деятельность вузов на рынке труда характеризуется необходимостью подготовки специалистов с высшим образованием в соответствии с потребностями экономики. При этом стоит отметить взаимосвязь данных рынков: конкуренция на рынке образовательных услуг обуславливает повышение качества подготовки специалистов на рынке труда.

Увеличение уровня конкуренции на рынке образовательных услуг повышает актуальность рассмотрения вопросов обоснования, выбора и реализации стратегии развития, обеспечивающей формирование и развитие конкурентных преимуществ образовательной организации.

Для обеспечения эффективности функционирования, достижения стоящих стратегических целей и задач необходима разработка системы управления конкурентоспособностью вуза, осуществляющей управляющее воздействие на основе использования определенных инструментов управления конкурентоспособностью и обеспечивающей развитие конкурентных преимуществ образовательной организации в условиях конкурентной и динамичной среды. При этом важным является осуществление постоянного мониторинга эффективности достижения стратегических целей, оценки эффективности важнейших направлений деятельности образовательной организации и разработки, принятия и реализации на этой основе управленческих решений по обеспечению и развитию конкурентных преимуществ.

Приоритетным конкурентным преимуществом и стратегическим ресурсом выступает персонал высшего учебного заведения. Уровень развития кадрового потенциала определяет уровень качества и востребованности предоставляемых образовательных услуг, обуславливает эффективность реализации различных направлений функционирования вуза, а также достижение целей и задач стратегического развития образовательной организации и повышения ее конкурентоспособности на рынке образовательных услуг.

Актуальным в связи с этим в настоящий момент является рассмотрение вопроса формирования и реализации стратегии управления конкурентоспособностью вуза на основе развития кадрового потенциала.

Степень научной разработанности проблемы.

Рассмотрению особенностей функционирования вуза в условиях развития рынка образовательных услуг посвящены работы Д.А. Бондуковой, М. Вебера, Т. Веблена, С.В. Волгиной, О.Г. Гисиной, М. Киннелла, А.А. Мадьярова, Д. Макдугалла, Т. Парсонса, Н.С. Пласковой, Е.В. Прокофьевой, В. Сарджента, Р.В. Свекатовски, Г.М. Шамаровой и других исследователей.

Вопросам разработки и реализации стратегии развития, аспектам стратегического управления вузом посвящены работы И.М. Гарчук, Ф.А. Казаковой, А.А. Кайгородцева, Т.Ф. Кайгородцевой, А.Н. Камировой, Н.А. Кирилиной, Н.В. Коноваловой, О.С. Коржовой, М.М. Криштала, Т. Маккоуэна, С. Маргинсона, Е.А. Михеевой, А.В. Павличенко, С.И. Плаксии, Ю.О. Плеховой, О.А. Сапрыкиной, Г.М. Сундуковой, Б.Т. Торобекова, О.В. Трофимова, Т. Хэлонена и других отечественных и зарубежных ученых.

Исследование проблем управления конкурентоспособностью вуза в условиях конкуренции нашло отражение в работах Е.М. Белого, Е.М. Губиной, А.Е. Демьяненко, Т.К. Екшикеева, Н.О. Колчиной, М.Н. Кондратьевой, О.В. Кононовой, Д.Л. Кузнецова, Е.С. Кушель, Е.А. Леоненко, С. Маргинсона, И.В. Моисеевой, М.Н. Павленкова, Г.А. Резник, И.Б. Романовой, О.В. Сагиновой, Дж. Салми, А.Н. Сырбу, Р.А. Фатхутдинова, А.Н. Шадской, С.Н. Яшина и других исследователей.

Кадровый потенциал высшей школы как приоритетное конкурентное преимущество рассматривается в трудах Н.Ш. Блягоз, И.В. Богатыревой, В.Г. Горба, В.С. Гуляевой, И.В. Гуськовой, Е.М. Ефимовой, И.А. Заярной, В.О. Зинченко, М.В. Коваленко, И. Кумаре, А.В. Лапшовой, В.П. Маминой, Ю.А. Масаловой, Л.А. Минаевой, С.Н. Митякова, А.В. Омельянченко, И.Ю. Соколовой, Т.Ю. Стукен, А.Г. Черниковой, Е.Р. Чернышовой, Н.И. Яшиной и других ученых.

Однако несмотря на достаточное количество исследований по обозначенной выше проблематике, остается недостаточным рассмотрение вопросов разработки и реализации стратегии управления конкурентоспособностью высшего учебного заведения во взаимосвязи с кадровым потенциалом как основным конкурентным преимуществом. Необходимым также является разработка и совершенствование методических подходов как к обоснованию выбора направления стратегического развития и оценке эффективности реализации стратегии развития вуза, так и определению уровня развития его кадрового потенциала. Не в полной мере рассмотрены вопросы формирования и развития кадрового потенциала как основного инструмента обеспечения конкурентоспособности вуза. Все вышеперечисленное обусловило актуальность, постановку целей и задач, теоретическую и практическую значимость диссертационного исследования.

Цель и задачи исследования.

Целью диссертационного исследования является развитие теоретико-методологических основ и разработка практических рекомендаций по совершенствованию процесса стратегического управления

конкурентоспособностью, способствующих формированию конкурентных преимуществ высшего учебного заведения, на основе развития кадрового потенциала.

Для достижения указанной цели в ходе исследования поставлены и решены следующие научные задачи:

– уточнить понятие «конкурентоспособность высшего учебного заведения» на основе выделенных подходов к раскрытию его сущности;

– обосновать взаимосвязь совокупности факторов, влияющих на достижение конкурентоспособности высшего учебного заведения;

– охарактеризовать функциональные направления деятельности (политики) как составляющие стратегии управления конкурентоспособностью высшего учебного заведения на рынке образовательных услуг;

– определить структуру кадрового потенциала высшего учебного заведения, рассматриваемого как основное конкурентное преимущество;

– выявить особенности применения основных инструментов управления кадровым потенциалом высшего учебного заведения в зависимости от уровня его развития;

– обосновать содержание концепции управления развитием кадрового потенциала высшего учебного заведения;

– предложить и апробировать сбалансированную систему показателей как инструмент разработки и реализации стратегии управления конкурентоспособностью высшего учебного заведения;

– разработать метод оценки уровня развития кадрового потенциала высших учебных заведений Ульяновской области;

– обосновать модель процесса стратегического управления конкурентоспособностью высшего учебного заведения на основе развития кадрового потенциала;

– разработать комплексную систему стимулирования развития кадрового потенциала высшего учебного заведения.

Предметом диссертационного исследования выступает совокупность организационно-управленческих отношений, складывающихся в процессе стратегического управления конкурентоспособностью высшего учебного заведения, на основе развития кадрового потенциала.

Объектом диссертационного исследования являются процессы стратегического управления высшим учебным заведением, направленные на повышение его конкурентоспособности на рынке образовательных услуг, на основе развития кадрового потенциала.

Теоретическую и методологическую основу диссертационного исследования составляют результаты научных исследований в области стратегического управления, развития кадрового потенциала, обеспечения конкурентоспособности высших учебных заведений, представленные в статьях и монографиях отечественных и зарубежных ученых, материалах научно-практических конференций различного уровня (международных, всероссийских,

межвузовских), тематических публикациях по теме исследования в периодических изданиях.

В качестве основных **методов исследования** применены общенаучные и эмпирические методы: анкетирование; экспертный метод; статистические методы анализа данных (трендовый, факторный анализ, графический методы с использованием программ пакета SPS и Microsoft Excel); обобщение и систематизация; методы абстрактно-логического и системного анализа; сравнение и обобщение и другие.

Информационно-эмпирическая база исследования представлена совокупностью нормативно-правовых актов органов исполнительной власти Российской Федерации; результатами социологических исследований автора с применением анкетирования; информационно-аналитическими данными мониторинга деятельности высших учебных заведений Ульяновской области открытого доступа; открытыми сведениями об образовательных организациях Ульяновской области официальных сайтов в сети Интернет Министерства науки и образования Российской Федерации и высших учебных заведений, в том числе документами стратегического развития высших учебных заведений, отчетами о результатах самообследования образовательных организаций.

Соответствие исследования паспорту специальностей ВАК. Диссертационное исследование соответствует паспорту научной специальности 5.2.6. «Менеджмент» (экономические науки), в частности п. 14. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Бизнес-модели организации. Корпоративные стратегии. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы; п. 23. Теоретические и методологические основы управления персоналом. Экономические и социальные задачи управления человеческими ресурсами. Технологии управления человеческими ресурсами.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке и развитии теоретико-методологических аспектов стратегического управления высшим учебным заведением на основе развития кадрового потенциала в условиях конкуренции на рынке образовательных услуг.

К результатам диссертационного исследования, характеризующих его научную новизну, полученных лично автором, следует отнести:

1. Уточнено понятие «конкурентоспособность высшего учебного заведения», основанное на интеграции существующих подходов к его пониманию и трактующее конкурентные преимущества вуза как факторы его внутренней среды, обеспечивающие эффективное функционирование образовательной организации по всем функциональным направлениям (политикам) в условиях динамичности внешней среды. В отличие от существующих определений авторский подход позволяет выделить следующие основные характеристики конкурентоспособности вуза: наличие конкурентных преимуществ вуза, свидетельствующих о высоком уровне развития внутреннего потенциала; эффективность реализации основных функциональных направлений (политик); быстрая адаптация к происходящим изменениям внешней среды.

2. Обоснована взаимосвязь факторов конкурентоспособности высшего учебного заведения, основанная на их классификации по источнику воздействия на внешние и внутренние. При этом внутренние факторы характеризуют конкурентный потенциал в зависимости от эффективности реализации основных функциональных направлений (политик) развития и рассматриваются как основа формирования конкурентных преимуществ вуза. Данный подход позволяет разработать и реализовать мероприятия по совершенствованию каждого направления, что обеспечит устойчивость вуза в условиях конкуренции и динамичности внешней среды в долгосрочной перспективе.

3. Определено содержание стратегии управления конкурентоспособностью высшего учебного заведения, рассматриваемой как долгосрочный план мероприятий, направленный на достижение поставленных стратегических целей вуза и обеспечение эффективности его деятельности в условиях конкуренции на рынке образовательных услуг и включающей в себя реализацию мероприятий по функциональным направлениям (политикам) развития образовательной организации. Автором в качестве приоритетных функциональных направлений (политик) развития вуза определены следующие: образовательная, научно-исследовательская, кадровая, финансово-экономическая, управленческая, маркетинговая, международная, инновационная, инфраструктурная деятельность (политика). Разработка и реализация стратегии управления конкурентоспособностью по выделенным направлениям деятельности позволяет повысить эффективность деятельности вуза, интегрируя их в единую совокупность стратегических мероприятий (политик), улучшить конкурентное положение вуза на рынке образовательных услуг и выявить его конкурентные преимущества.

4. Предложена модель кадрового потенциала профессорско-преподавательского состава как основной категории персонала высшего учебного заведения, основанная на компетентностном подходе и включающая совокупность количественных и качественных характеристик, отражающих личные качества и профессиональные компетенции преподавателя (базовые профессиональные компетенции; компетенции в области образовательной, научно-исследовательской, учебно-методической, воспитательной и организационной деятельности). Отличие предлагаемой модели состоит в определении совокупности профессиональных компетенций преподавателя вуза как способности к осуществлению основных видов деятельности, позволяющих обеспечить качество предоставляемых научно-образовательных услуг и достижение стратегических целей развития по заявленным направлениям деятельности (политикам) вуза в условиях конкуренции на рынке образовательных услуг.

5. Обоснован процесс развития кадрового потенциала вуза как приоритетного конкурентного преимущества, основанный на выявлении уровня сформированности профессиональных компетенций и достижении эффективности основных направлений деятельности преподавателя и включающий в себя следующие этапы: формирование и выявление склонности

к научно-педагогической деятельности; формирование навыков осуществления научно-педагогической деятельности; эффективное осуществление научно-педагогической деятельности; достижение наивысшего уровня научно-педагогической компетентности. Особенностью предлагаемого процесса является выделение на каждом из этапов совокупности инструментов управления развитием кадрового потенциала, формирующих кадровую политику вуза, который способствует эффективности профессиональной деятельности преподавателей, обеспечению качества образовательного процесса и достижению стратегических целей и задач, что позволяет разработать и реализовать эффективную стратегию, основанную на развитии его сильных сторон и способствующую обеспечению конкурентных преимуществ за счет кадровой составляющей в условиях динамичности и конкурентности рынка образовательных услуг.

6. Определено содержание концепции управления развитием кадрового потенциала вуза, основанной на построении субъект-объектных отношений в процессе развития кадрового потенциала и включающей в себя совокупность целей, принципов, содержание процесса и инструментов управления развитием кадрового потенциала вуза. В отличие от ранее известных данная концепция направлена на развитие личных качеств и профессиональных компетенций персонала вуза, что в итоге обеспечивает эффективность функционирования образовательной организации, качество образовательной услуги и конкурентоспособность в целом вуза на рынке образовательных услуг.

7. Предложена сбалансированная система показателей вуза (ССП), основанная на определении стратегических целей развития вуза и тенденций их изменения в следующих перспективах – социальная (общественная) значимость; финансы; клиенты; внутренние процессы; обучение и развитие персонала. Динамика критериев, формирующих ССП, позволяет определить степень достижения поставленных целей и на основе метода анализа иерархий обосновать приоритетные функциональные направления (политики) стратегического развития, определяющие конкурентоспособность вуза.

8. Предложен балльно-рейтинговый метод оценки кадрового потенциала вуза, учитывающий уровень развития профессиональных компетенций преподавателя и основанный на каскадировании по уровням оценки «преподаватель – кафедра – факультет – вуз». Отличие предлагаемого метода состоит в определении эффективности основных направлений деятельности преподавателя на основе компетентностного подхода, обуславливающих достижение целей стратегического управления конкурентоспособностью вуза.

9. Обоснована модель стратегического управления конкурентоспособностью высшего учебного заведения, основанная на процессном подходе и рассматривающая кадровый потенциал в качестве приоритетного конкурентного преимущества. Отличительной чертой предлагаемой модели является определение стратегических целей развития вуза на основе выделенных Перспектив ССП, обеспечение развития кадрового потенциала на основе формирования и совершенствования системы

стимулирования. В итоге это позволяет обеспечить эффективность реализации функциональных направлений (политик) стратегического развития вуза, определяющих его конкурентоспособность на рынке образовательных услуг.

10. Разработана система стимулирования развития кадрового потенциала вуза, основанная на структурном подходе и предполагающая взаимосвязь ключевых потребностей персонала, мотивов к действию, удовлетворяемых совокупностью внутренних и внешних вознаграждений, и инструментов стимулирования, носящих материальный и нематериальный характер. Отличительной особенностью является рассмотрение стимулирования как основного метода управления развитием кадрового потенциала и инструмента обеспечения эффективности деятельности преподавателя, обуславливающего эффективность реализации функциональных направлений (политик) развития как составляющих стратегии управления конкурентоспособностью вуза.

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в разработке и развитии теоретических аспектов, раскрывающих вопросы стратегического управления высшим учебным заведением в условиях конкуренции на рынке образовательных услуг; обеспечения формирования и развития их конкурентных преимуществ и повышения конкурентоспособности на основе развития кадрового потенциала; совершенствовании методических подходов к разработке, обоснованию выбора и реализации стратегии развития высшего учебного заведения на основе ССП и определению уровня развития кадрового потенциала вуза.

Практическая значимость результатов исследования состоит в возможности использования руководством высших учебных заведений разработанных автором методов и рекомендаций при принятии и реализации решений, связанных с вопросами совершенствования системы стратегического управления, повышением уровня конкурентоспособности и развития кадрового потенциала. Предлагаемые рекомендации могут быть применены при разработке и реализации программ стратегического развития, совершенствовании системы управления развитием кадрового потенциала и реализации кадровой политики, формировании кадрового резерва высших учебных заведений.

Результаты исследования могут быть использованы в учебном процессе при разработке и издании учебно-методических материалов и преподавании дисциплин «Управление персоналом», «Современный стратегический анализ», «Экономика труда», «Менеджмент», «Управление конкурентоспособностью предприятия», «Стратегический менеджмент», «Управление стратегическим развитием предприятия» и других.

Результаты диссертационного исследования были опубликованы и апробированы в форме статей в научных журналах и сборниках научных трудов и материалов научно-практических международных и всероссийских конференций, прошедших в г. Ульяновске, г. Москве, г. Пензе, г. Волгограде, г. Петрозаводске, г. Таганроге, г. Самаре, г. Казани, г. Иркутске. Апробация результатов исследования также была произведена автором в качестве ответственного исполнителя по выполнению хоздоговора на темы «Мониторинг

потребности экономики Ульяновской области в специалистах и рабочих кадрах на 2015 год и на плановый период на 2016-2018 годы» и «Мониторинг потребности экономики Ульяновской области в специалистах и рабочих кадрах на 2016 год и на плановый период на 2017-2019 годы», связанных с определением востребованности выпускников высших учебных заведений на рынке труда Ульяновской области.

Результаты исследования опубликованы в 89 научных работах общим объемом 59,33 п.л. (авторский вклад – 38,5 п.л.), в том числе включающих 4 монографии, 27 научных статей в изданиях, рекомендованных ВАК при Минобрнауки РФ.

Структура и объем диссертационного исследования. Структура диссертационной работы содержит введение, 5 глав, заключение, список литературы из 317 наименований, приложения. Работа изложена на 485 страницах, содержит 95 рисунков, 67 таблиц, 13 приложений.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Уточнено понятие «конкурентоспособность высшего учебного заведения», основанное на интеграции существующих подходов к его пониманию и трактующее конкурентные преимущества вуза как факторы его внутренней среды, обеспечивающие эффективное функционирование образовательной организации по всем функциональным направлениям (политикам) в условиях динамичности внешней среды.

Конкурентная борьба между вузами обуславливает поиск и формирование отличительных характеристик, привлекающих внимание потребителей и учитываемых ими при принятии решения о выборе того или иного вуза. Данные характеристики свидетельствуют о наличии определенного уровня конкурентного потенциала вуза, обеспечивающего его конкурентоспособность. Следовательно, автором определена цепочка в обеспечении конкурентоспособности вуза: конкуренция → конкурентный потенциал вуза → конкурентное преимущество вуза → конкурентоспособность вуза (рис. 1).

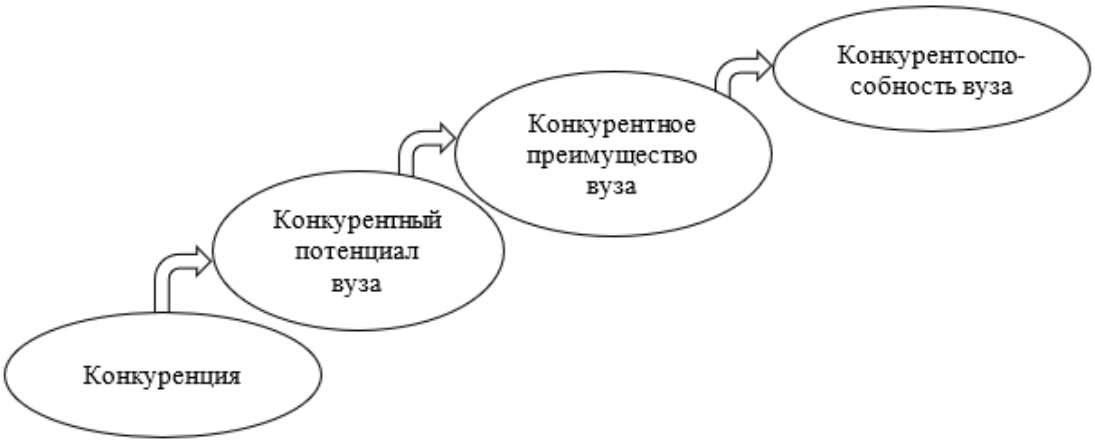


Рисунок 1 – Цепочка формирования конкурентоспособности вуза

Источник: составлено автором

Анализируя представленные определения конкурентоспособности высшего учебного заведения, можно выделить несколько основных подходов (рис. 2).

Рисунок 2 – Подходы к определению понятия «конкурентоспособность высшего учебного заведения»

Источник: составлено автором

Структурный подход рассматривает конкурентоспособность вуза как совокупность характеристик, которые позволяют ему занять определенную долю на рынке образовательных услуг. Тем самым определяется структура рынка в зависимости от задач анализа (на региональном, федеральном уровне), позволяющая выявить основных «игроков» и определить вузы-конкуренты.

Функционально-деятельностный подход определяет конкурентоспособность вуза как способность эффективно осуществлять основные направления деятельности. Анализ конкурентоспособности проводится по ключевым показателям эффективности деятельности вуза.

Маркетинговый подход определяет конкурентоспособность вуза как его способность удовлетворять потребности потребителей на более высоком по сравнению с вузами-конкурентами уровне. Уровень конкурентоспособности достигается за счет непрерывного исследования потребностей потребителей,

формирования положительного имиджа вуза, оказания дополнительных услуг, развитой инфраструктуры вуза и др.

Результативный подход отождествляет конкурентоспособность вуза с качеством образовательных услуг и, как следствие, востребованностью выпускников на рынке труда. Конкурентоспособность вуза достигается на основе актуализации образовательных программ, развития партнерских связей с работодателями, участия работодателей в образовательном процессе и т.д.

Стратегический подход основан на том, что мероприятия по развитию конкурентных преимуществ вуза должны быть отражены в стратегии развития, обеспечивая устойчивое положение образовательной организации на рынке образовательных услуг в долгосрочной перспективе.

Интеграция выделенных подходов позволяет рассматривать понятие «*конкурентоспособность высшего учебного заведения» в качестве комплексной характеристики, отражающей конкурентные преимущества вуза как факторов внутренней среды, характеризующие уровень развития составляющих его потенциала в определенном периоде времени, а также способность вуза к эффективному функционированию по всем направлениям деятельности (политикам) в долгосрочной перспективе и быстрой адаптации в условиях динамичности внешней среды.*

В отличие от существующих определений авторский подход позволяет выделить следующие основные характеристики конкурентоспособности вуза: наличие конкурентных преимуществ вуза, свидетельствующих о высоком уровне развития внутреннего потенциала; эффективность реализации основных функциональных направлений (политик); быстрая адаптация к происходящим изменениям внешней среды.

2. Обоснована взаимосвязь факторов конкурентоспособности высшего учебного заведения, основанная на их классификации по источнику воздействия на внешние и внутренние. При этом внутренние факторы характеризуют конкурентный потенциал в зависимости от эффективности реализации основных функциональных направлений (политик) развития и рассматриваются как основа формирования конкурентных преимуществ вуза.

На уровень конкурентоспособности высшего учебного заведения оказывает влияние совокупность факторов, определяющих в том числе и эффективность функционирования и развития высшего учебного заведения.

Анализируя представленные в научной литературе факторы, влияющие на конкурентоспособность вуза, отмечается, что воздействие внешних факторов находится за границами вуза и они традиционно классифицируются на факторы микро- и макросреды. Факторы внешней среды выступают основой стратегического развития вуза в условиях конкуренции на рынке образовательных услуг, определяя стратегические цели развития образовательной организации. На внешние факторы не может быть оказано управленческого воздействия со стороны вуза, но их влияние необходимо учитывать при формировании стратегии развития.

Внутренние же факторы отражают конкурентные преимущества вуза на рынке образовательные услуг и позволяют достичь определенного уровня конкурентоспособности, характеризуют внутренний потенциал вуза в условиях конкуренции.

Взаимосвязь внешних и внутренних факторов конкурентоспособности (стратегических направлений развития (политик)) высшего учебного заведения представлена на рисунке 3.

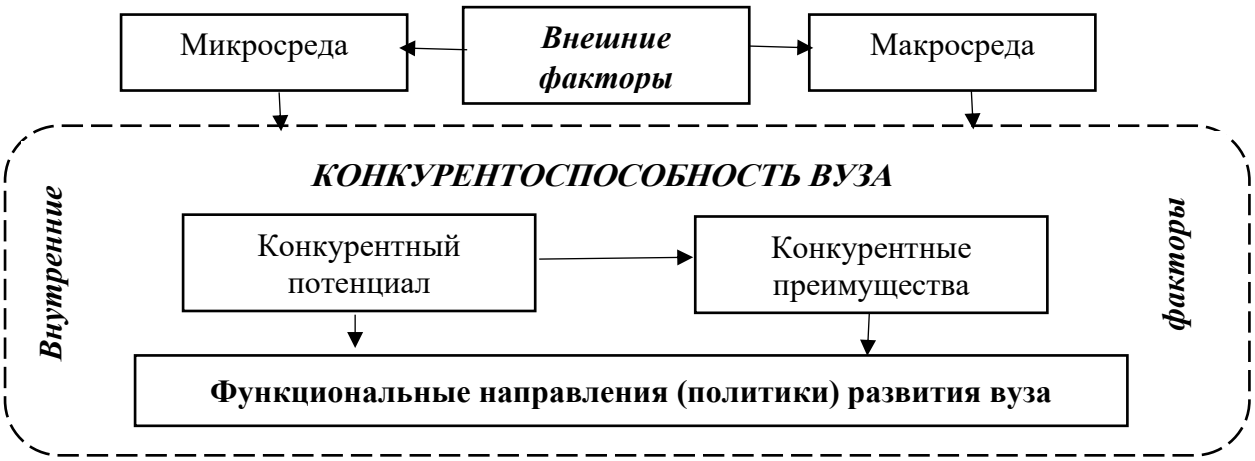


Рисунок 3 – Факторы конкурентоспособности вуза

Источник: составлено автором

Внутренние факторы целесообразно классифицировать в соответствии с теорией эффективной конкуренции по основным направлениям функционирования высшего учебного заведения, что в долгосрочной перспективе позволяет обеспечить конкурентоспособность высшего учебного заведения, т.е. их необходимо отождествлять с основными видами реализуемых вузом стратегическими направлениями развития. Совокупность мероприятий по стратегическому развитию и повышению эффективности функционирования вуза по тому или иному направлению деятельности отождествляется с заявленной политикой в данной области. Эффективность их реализации характеризует конкурентный потенциал вуза.

Рассмотрение конкурентоспособности вуза по функциональным направлениям развития (политикам) позволит определить уровень конкурентного потенциала, выявить его конкурентные преимущества и отставания, разработать и реализовать мероприятия по совершенствованию каждого направления, что обеспечит устойчивость вуза в условиях конкуренции и динамичности внешней среды в долгосрочной перспективе.

Вуз является открытой социально-экономической системой, поэтому в процессе своего развития должен учитывать воздействие внешней среды и адаптироваться к ее изменениям. Высшие учебные заведения, осуществляя деятельность в условиях рыночных отношений, стремятся к сохранению и развитию своего потенциала и повышению эффективности реализуемых направлений деятельности. В условиях конкурентной борьбы каждый вуз направлен на обеспечение развития своих конкурентных преимуществ,

способствующих привлечению потенциальных потребителей образовательных услуг и определяющих имидж образовательной организации. Это способствует росту конкурентоспособности вуза и его устойчивому положению на рынке образовательных услуг в долгосрочной перспективе.

Оценка внешних факторов конкурентоспособности осуществлялась по модели 5 сил конкуренции М. Портера. Каждый из факторов, характеризующих ту или иную силу конкуренции, оценивался экспертным способом по 3-балльной системе. На основе расчета среднеарифметического значения показателя было определено влияние внешних факторов конкурентоспособности на развитие высших учебных заведений Ульяновской области (табл. 1).

Таблица 1 – Модель 5 сил конкуренции М. Портера на рынке образовательных услуг Ульяновской области

Сила конкуренции	Среднеарифметическое значение показателя по вузам УО, баллы	Уровень влияния		
		высокий	средний	низкий
Сила влияния внешних и внутренних потребителей	24,2			
Угроза предоставления аналогичных услуг (услуг-заменителей)	7,4			
Оценка конкуренции между вузами, осуществляющими деятельность в регионе	7			
Угроза появления новых участников рынка образовательных услуг	7,2			
Сила влияния других заинтересованных лиц	8,4			

Источник: составлено автором

Подводя итоги оценки уровня конкуренции между вузами Ульяновской области в соответствии с моделью 5 сил конкуренции М. Портера, можно сделать следующие выводы:

1. Конкуренция на рынке образовательных услуг характеризуется высокой силой влияния внешних и внутренних потребителей.

2. Конкуренция на рынке образовательных услуг Ульяновской области характеризуется наличием образовательных услуг-заменителей и средним уровнем угрозы их предоставления.

3. Конкуренция на рынке образовательных услуг Ульяновской области характеризуется высоким уровнем противостояния функционирующих на рынке высших учебных заведений.

4. Конкуренция на рынке образовательных услуг Ульяновской области характеризуется высоким уровнем угрозы появления новых участников на

региональном рынке, в том числе путем создания филиалов образовательных организаций других регионов.

5. Конкуренция на рынке образовательных услуг Ульяновской области характеризуется высоким уровнем влияния всех групп стейкхолдеров (государства, общественных институтов, в целом населения региона и т.д.).

3. Определено содержание стратегии управления конкурентоспособностью высшего учебного заведения, рассматриваемой как долгосрочный план мероприятий, направленный на достижение поставленных стратегических целей вуза и обеспечение эффективности его деятельности в условиях конкуренции на рынке образовательных услуг и включающей в себя реализацию мероприятий по функциональным направлениям (политикам) развития образовательной организации.

Рассмотренные в трудах отечественных и зарубежных ученых понятие и содержание стратегии развития вуза показывает, что она является сложным, многоаспектным процессом, учитывающим специфику деятельности образовательной организации.

Формирование и реализация стратегии развития вуза должны носить системный характер. Выбор той или иной стратегии определяется миссией образовательной организации, отраженной в стратегическом плане развития вуза. Стратегические перспективы группируются по видам реализуемых направлений деятельности вуза. Развитие каждого направления деятельности вуза включает в себя совокупность определенных мероприятий, представляющих собой политику вуза в отношении данного направления деятельности. За реализацию конкретного направления политики вуза несут ответственность структурные подразделения в соответствии с их реализуемым функционалом.

Стратегическое управление конкурентоспособностью в данном случае понимается как такое управление вузом, которое опирается на кадровый потенциал как приоритетное конкурентное преимущество, обеспечивается эффективность реализации функциональных направлений (политик) развития в соответствии с потребностями основных потребителей, происходит своевременная адаптация к происходящим изменениям внешней среды, направленной на формирование и развитие конкурентных преимуществ, что способствует достижению стратегических целей и обеспечивает устойчивое функционирование вуза в долгосрочной перспективе.

Рассматривая стратегию как долгосрочный план мероприятий, который способствует повышению эффективности по конкретным направлениям функционирования высшего учебного заведения и направлен на достижение поставленных целей, необходимо уточнить и конкретизировать функциональные направления деятельности образовательной организации, отраженные преимущественно в программах стратегического развития вузов как политики (рис. 4).

Рисунок 4 – Содержание стратегии управления конкурентоспособностью по функциональным направлениям (политикам) развития вуза

Источник: составлено автором

Образовательная политика направлена на повышение качества образовательных услуг, эффективности подготовки выпускников и, как следствие, их конкурентоспособности на рынке труда. Образовательная политика характеризуется востребованностью образовательных программ, реализуемых вузом, их диверсификацией, разнообразием форм и технологий оказания образовательных услуг, уровнем учебно-методического обеспечения и т.д. Научно-исследовательская политика характеризует мероприятия, направленные на активизацию научно-исследовательской деятельности как профессорско-преподавательского состава, так и обучающихся. Результаты научно-исследовательской деятельности выражаются в показателях публикационной активности, результатах участия в различных конкурсах, олимпиадах, конференциях, форумах и т.д. Кадровая политика вуза направлена на развитие человеческого потенциала вуза и, прежде всего, повышение квалификации профессорско-преподавательского состава как основной категории персонала вуза, от которого зависит качество предоставляемых образовательных услуг. Финансово-экономическая политика отражает обеспеченность процесса стратегического развития вуза финансовыми ресурсами. Управленческая деятельность характеризует наличие системы структурных подразделений, принимающих эффективные управленческие решения по всем направлениям функционирования вуза. Маркетинговая политика направлена на продвижение вуза в образовательной среде (в том числе посредством реализации профориентационной деятельности), характеризует его

имидж и репутацию в глазах потребителей. Инновационная политика способствует разработке и внедрению инновационных проектов в практику повышения эффективности деятельности вузов и обеспечения его конкурентоспособности. Международная политика направлена на позиционирование вуза в глобальном пространстве. Ее реализация способствует увеличению количества студентов – граждан иностранных государств и укреплению позиций университета в мировых рейтингах. Инфраструктурная политика направлена на развитие материально-технической базы университета, оснащение учебных аудиторий, обеспечение комфортных условий проживания студентов в общежитиях и т.д.

Предлагаемое содержание стратегии управления конкурентоспособностью высшего учебного заведения нашло отражение в Программе развития Ульяновского государственного технического университета на 2024-2033 года при определении целевой модели и разработки политики образовательной организации по основным направлениям деятельности (рис. 5).

Разработка и реализация стратегии управления конкурентоспособностью по выделенным направлениям деятельности позволяет повысить эффективность деятельности вуза, интегрируя их в единую совокупность стратегических мероприятий (политик), улучшить конкурентное положение вуза на рынке образовательных услуг и выявить его конкурентные преимущества.

4. Предложена модель кадрового потенциала профессорско-преподавательского состава как основной категории персонала высшего учебного заведения, основанная на компетентностном подходе и включающая совокупность количественных и качественных характеристик, отражающих личные качества и профессиональные компетенции преподавателя (базовые профессиональные компетенции; компетенции в области образовательной, научно-исследовательской, учебно-методической, воспитательной и организационной деятельности).

Профессорско-преподавательский состав выступает важнейшей группой в структуре персонала вуза, которая определяет его конкурентоспособность и обеспечивает достижение его стратегических целей и задач. Именно от профессионализма, уровня развития компетенций и квалификации научно-педагогических работников зависит качество научно-образовательного процесса и услуг вуза на основе внедрения передовых инновационных технологий и обеспечивается подготовка высококвалифицированных специалистов, востребованных на рынке труда.

Интегрируя представленные в научной литературе дефиниции кадрового потенциала, можно определить ключевые подходы, определяющие содержание потенциала преподавателей вуза (рис. 6).

В рамках диссертационного исследования представляется возможным интегрировать данные ключевые характеристики в рамках компетентностного подхода к развитию кадрового потенциала вуза.

Рисунок 5 – Стратегия управления конкурентоспособностью УлГТУ

Источник: составлено автором

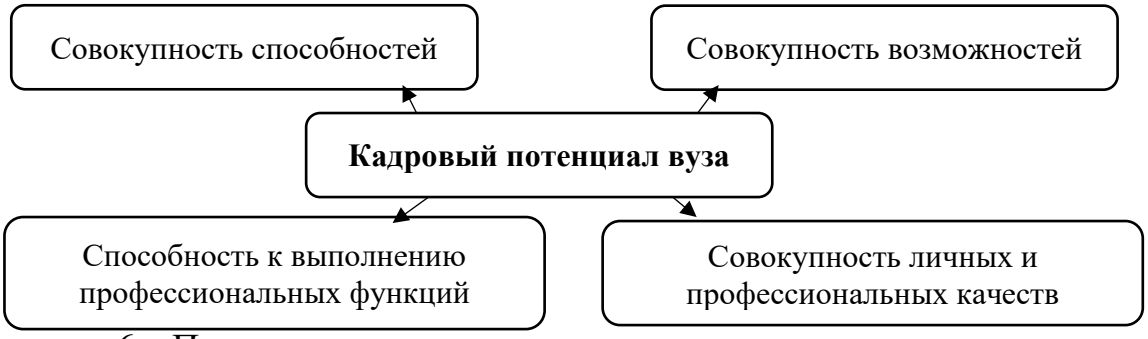


Рисунок 6 – Подходы, определяющие содержание кадрового потенциала вуза
Источник: составлено автором

Компетентностный подход в развитии кадрового потенциала высшей школы позволяет определить совокупность необходимых компетенций и позволяет охарактеризовать структуру потенциала научно-педагогических работников.

Исходя из данного подхода можно выделить составляющие кадрового потенциала вуза: личные качества и профессиональные компетенции (рис. 7).

В рамках представленного диссертационного исследования *кадровый потенциал высшего учебного заведения определим как совокупность количественных и качественных характеристик, отражающих личные качества и профессиональные компетенции преподавателей, обеспечивающих эффективность их деятельности и достижение стратегических целей развития по заявленным направлениям деятельности (политикам) вуза в условиях конкуренции на рынке образовательных услуг.*

Определение личностных качеств позволяет выявить особенности личности преподавателя. Выявление таких качеств предполагает формирование личностного профиля преподавателя вуза с учетом совокупного мнения коллег, обучающихся. При оценке личностных качеств возможно применение социально-психологического тестирования различной направленности, балльно-рейтинговой оценки коллег и потребителей образовательных услуг.

Раскрытие личностных качеств преподавателя вуза осуществляется посредством реализации определенной линии профессионального поведения и обуславливает достижение эффективности профессиональной деятельности.

Совокупность профессиональных компетенций направлена на определение эффективности различных направлений деятельности преподавателя вуза и обеспечение качества предоставляемых услуг, удовлетворение потребностей ключевых стейкхолдеров вуза. Развитие профессиональных компетенций преподавателя вуза способствует подготовке высококвалифицированного специалиста в соответствии с требованиями работодателей и в целом экономики. Структуру профессиональных компетенций преподавателя формируют: базовые профессиональные компетенции; компетенции, которые определяют способность преподавателя вуза к эффективному осуществлению различных направлений его деятельности (образовательной, научно-исследовательской, учебно-методической, воспитательной, организационной).

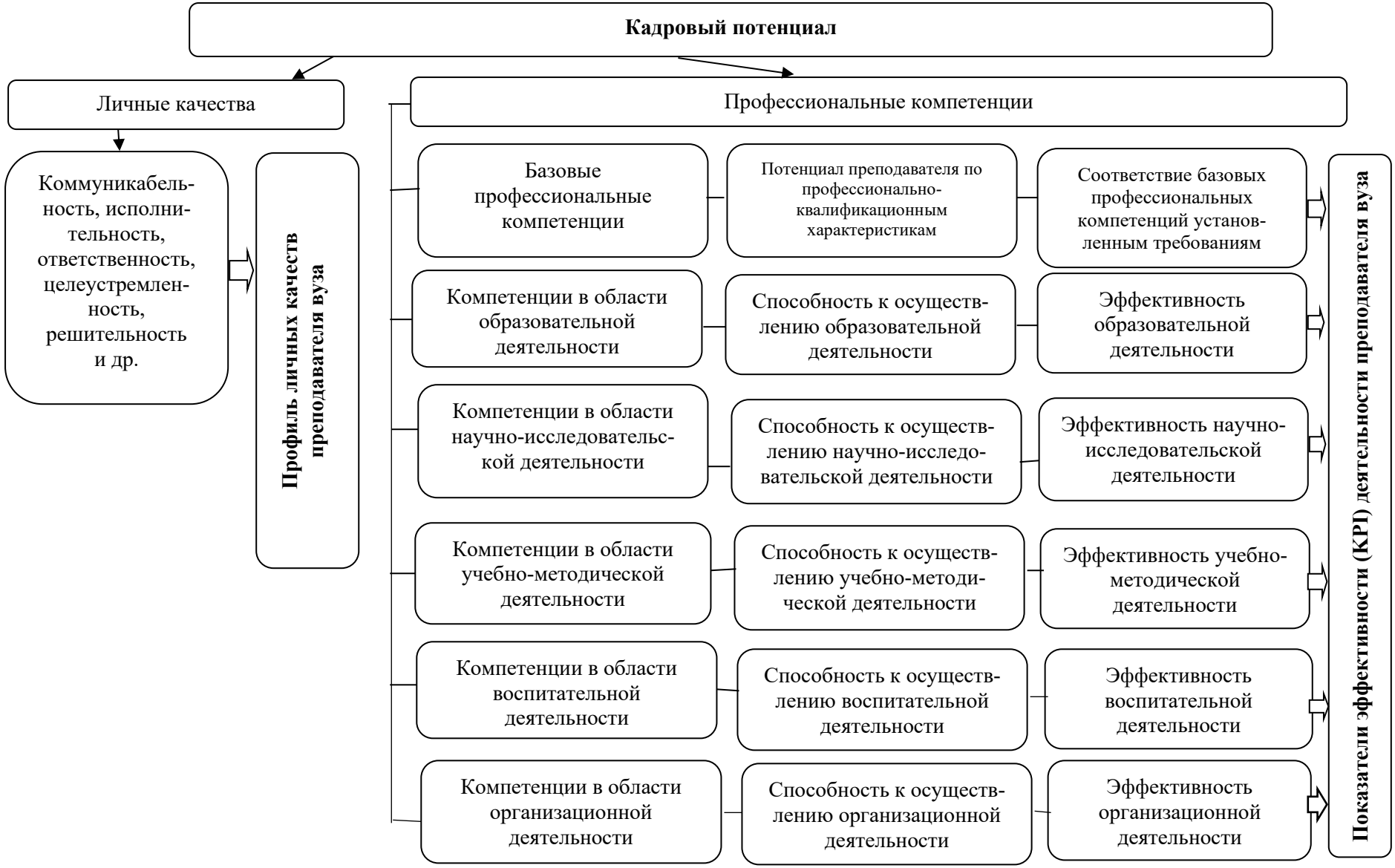


Рисунок 7 – Компетентностная модель кадрового потенциала высшего учебного заведения

Источник: составлено автором

Базовые профессиональные компетенции определяют потенциал преподавателя по формальным профессионально-квалификационным характеристикам, в том числе установленных федеральными государственными образовательными стандартами: соответствие имеющегося образования профилю читаемых дисциплин; стаж научно-педагогической деятельности; наличие ученой степени и (или) ученого звания, характеризующих уровень квалификации преподавателя.

Развитие компетенций, определяющих способность осуществлять тот или иной вид профессиональной деятельности преподавателя вуза, направлено на повышение эффективности различных ее направлений. Данные компетенции, опираясь на принцип иерархичности, представляется возможным каскадировать до конкретного значения показателя эффективности (KPI) осуществления того или иного направления профессиональной деятельности преподавателя вуза.

5. Обоснован процесс развития кадрового потенциала вуза как приоритетного конкурентного преимущества, основанный на выявлении уровня сформированности профессиональных компетенций и достижении эффективности основных направлений деятельности преподавателя и включающий в себя следующие этапы: формирование и выявление склонности к научно-педагогической деятельности; формирование навыков осуществления научно-педагогической деятельности; эффективное осуществление научно-педагогической деятельности; достижение наивысшего уровня научно-педагогической компетентности.

Инструменты управления развитием кадрового потенциала представляют собой совокупность средств и способов управляющего воздействия, направленного на развитие совокупности личных качеств и профессиональных компетенций конкретного преподавателя вуза, способствующего повышению эффективности основных направлений его профессиональной деятельности, обеспечению качества образовательного процесса и реализации стратегических целей и задач образовательной организации.

Использование тех или иных инструментов определяется уровнем развития кадрового потенциала научно-педагогических работников вуза (табл. 2).

Этап формирования и выявления склонности к научно-педагогической деятельности направлен на профессиональную ориентацию студентов, магистров, аспирантов, способствует формированию их интереса к научно-педагогической деятельности как профессии. Данный этап направлен на понимание сущности научно-образовательного процесса, восприятия научно-педагогического сообщества как профессионального, понимание содержания научно-педагогической деятельности, включающей в себя образовательное, научно-исследовательское, воспитательное, учебно-методическое и другие направления.

Таблица 2 – Этапы развития кадрового потенциала высшего учебного заведения

Стратегическая цель – формирование конкурентоспособного кадрового состава, характеризующегося определенными количественными и качественными характеристиками и обеспечивающего в условиях инновационного развития экономики подготовку высококвалифицированных специалистов в соответствии с потребностями рынка труда			
Задачи развития кадрового потенциала: – формирование системы управления развитием кадрового потенциала вуза; – выявление тенденций изменения уровня развития кадрового потенциала вуза; – разработка и применение определенных инструментов управления, способствующих повышению уровня развития кадрового потенциала и обуславливающих эффективность профессиональной деятельности персонала вуза; – обеспечение конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг			
Этапы развития кадрового потенциала персонала вуза			
I. Формирование и выявление склонности к научно-педагогической деятельности ⇨	*II. Формирование навыков осуществления научно-педагогической деятельности* ⇨	*III. Эффективное осуществление научно-педагогической деятельности* ⇨	*IV. Достижение наивысшего уровня научно-педагогической компетентности*
Характеристика этапа			
Приобщение к осуществлению научно-педагогической деятельности студентов, магистров, аспирантов	Приобретение профессиональных компетенций осуществления профессиональной деятельности по различным направлениям молодыми преподавателями	Осознание сущности основных направлений научно-педагогической деятельности, формирование и повышения уровня развития потенциала профессорско-преподавательского состава	Поддержание и совершенствование достигнутого уровня кадрового потенциала и трансляция опыта молодым преподавателям
Инструменты управления развитием кадрового потенциала персонала вуза			
Проведение профориентационных мероприятий среди студентов, магистров, аспирантов Проведение педагогических практик Обеспечение привлечения к осуществлению научно-исследовательской деятельности студентов, магистров, аспирантов	Привлечение молодых преподавателей к проведению практических занятий Проведение научных исследований, способствующих защите кандидатских диссертаций Формирование эффективной системы стимулирования развития кадрового потенциала	Формирование карьерной траектории Создание кадрового резерва Формирование системы повышения квалификации Формирование эффективной системы стимулирования развития кадрового потенциала	Создание института наставников из числа опытных преподавателей Формирование эффективной системы стимулирования развития кадрового потенциала Оказание консультационной помощи и поддержки молодым преподавателям

Источник: составлено автором

Этап формирования навыков осуществления научно-педагогической деятельности направлен на формирование личных качеств и профессиональных компетенций молодого преподавателя, необходимых для осуществления научно-педагогической деятельности. Он осваивает различные виды научно-педагогической деятельности посредством проведения практических занятий; посещения лекций опытных преподавателей; проведения научных исследований, способствующих защите диссертации на соискание ученой степени кандидата наук; проведения воспитательной работы со студентами в качестве куратора учебной группы и т.д.

Этап эффективного осуществления научно-педагогической деятельности отражает достижение определенных результатов профессиональной деятельности. На данном этапе формируется лояльность профессии преподавателя высшей школы, складывается полное представление о сущности и содержании научно-педагогической деятельности. Дальнейшее поддержание эффективности научно-педагогической деятельности необходимо за счет организации повышения квалификации персонала и формирования его индивидуальной карьерной траектории, в т.ч. на основе создания кадрового резерва.

Этап достижения наивысшего уровня научно-педагогической компетентности основан на активном использовании потенциала данных сотрудников и необходимости передачи их опыта на основе формирования института наставничества. Данный этап характеризуется необходимостью индивидуального подхода к поддержанию уровня развития кадрового потенциала таких сотрудников.

Применение тех или иных инструментов управления развитием кадрового потенциала вуза формирует его кадровую политику, является важнейшим элементом системы стратегического развития вуза. Кадровый потенциал вуза является его приоритетным конкурентным преимуществом. Разработка и реализация эффективной стратегии развития кадрового потенциала обеспечивает рост профессионального уровня персонала и повышение качества предоставляемых образовательных услуг. Профессионализм сотрудников образовательной организации позволяет разработать и реализовать эффективную стратегию в целом вуза, основанную на развитии его сильных сторон и способствующую обеспечению его конкурентных преимуществ за счет кадровой составляющей в условиях динамичности и конкурентности рынка образовательных услуг.

6. Определено содержание концепции управления развитием кадрового потенциала вуза, основанной на построении субъект-объектных отношений в процессе развития кадрового потенциала и включающей в себя совокупность целей, принципов, содержание процесса и инструментов управления развитием кадрового потенциала вуза.

Рассматривая развитие кадрового потенциала как часть общей системы управления персоналом вуза, необходимо установить взаимосвязь между базовыми концепциями управления персоналом и концепциями развития

кадрового потенциала. В качестве основных признаков взаимосвязи определены роль и место персонала в образовательной организации и в зависимости от отношения к конкретной подсистеме системы менеджмента.

В зависимости от роли персонала в процессе оказания образовательных услуг можно выделить следующие основные критерии:

– персонал как ресурс, являющийся важнейшим элементом в процессе функционирования вуза;

– персонал как социум, выступающий в качестве главного субъекта управления, имеющий определенные личные потребности, мотивы, ценности, отношения.

В зависимости от подсистемы системы менеджмента, к которой относится персонал, можно выделить следующие:

– экономическая подсистема, рассматривающая персонал как трудовой ресурс и объединение людей (коллектив);

– социальная подсистема, рассматривающая персонал как главную подсистему, состоящую из неповторимых личностей, вступающих в определенные взаимоотношения в рамках сформировавшихся социальных групп.

Классифицируя по перечисленным критериям базовые компетенции управления персоналом и концепции развития кадрового потенциала, представляется возможным установить взаимосвязь между ними (рис. 8).

Рисунок 8 – Взаимосвязь базовых концепций управления персоналом и концепций развития кадрового потенциала вуза

Источник: составлено автором

В рамках реализации концепций сегмента I уровень кадрового потенциала определяется в зависимости от эффективности выполнения трудовой функции. Развитие кадрового потенциала направлено на обеспечение широкой квалификации и многоаспектных, многопрофильных компетенций у каждого сотрудника.

Реализация концепций сегмента II предполагает оценку персонала по эффективности выполнения исполняемых функциональных обязанностей, обуславливающих достижение целей организации. Развитие кадрового потенциала основано на достижении его соответствия стратегическим целям развития организации.

В рамках реализации концепций сегмента III персонал определяется как основное конкурентное преимущество вуза. Развитие кадрового потенциала способствует непрерывному развитию совокупности личных качеств и профессиональных компетенций, направленных на повышение профессионального и управленческого уровня, формирование стратегического мышления и наиболее полного раскрытия инновационного потенциала каждого сотрудника.

В рамках реализации концепций сегмента IV персонал рассматривается как главный объект управления. Развитие кадрового потенциала вуза предполагает формирование индивидуальной карьерной траектории и перемещение персонала, осознание необходимости осуществления инвестиций в развитие потенциала каждого сотрудника, направленных на повышение эффективности и результативности их деятельности и способствующих достижению целей вуза в целом.

Размытость границ между выделенными критериями взаимосвязи концепций обуславливает возможность комбинации инструментов развития кадрового потенциала в рамках выделенных концепций.

Подводя итог рассмотрению концепций развития кадрового потенциала во взаимосвязи с системой кадрового менеджмента, определим данное понятие как совокупность целей, принципов, процесса и инструментов управляющего воздействия, направленных на развитие личных качеств и профессиональных компетенций персонала вуза, что в итоге обеспечивает эффективность функционирования образовательной организации, качество образовательной услуги и конкурентоспособность в целом вуза на рынке образовательных услуг.

Содержание концепции управления развитием кадрового потенциала представлено на рисунке 9.

При обосновании содержания концепции развития кадрового потенциала используем модель субъектно-объектных отношений, возникающих при осуществлении управляющего воздействия на составляющие кадрового потенциала персонала вуза в целях его развития.

Субъектом управления в данном случае выступают структурные подразделения вуза, участвующие в разработке и реализации концепции развития кадрового потенциала.

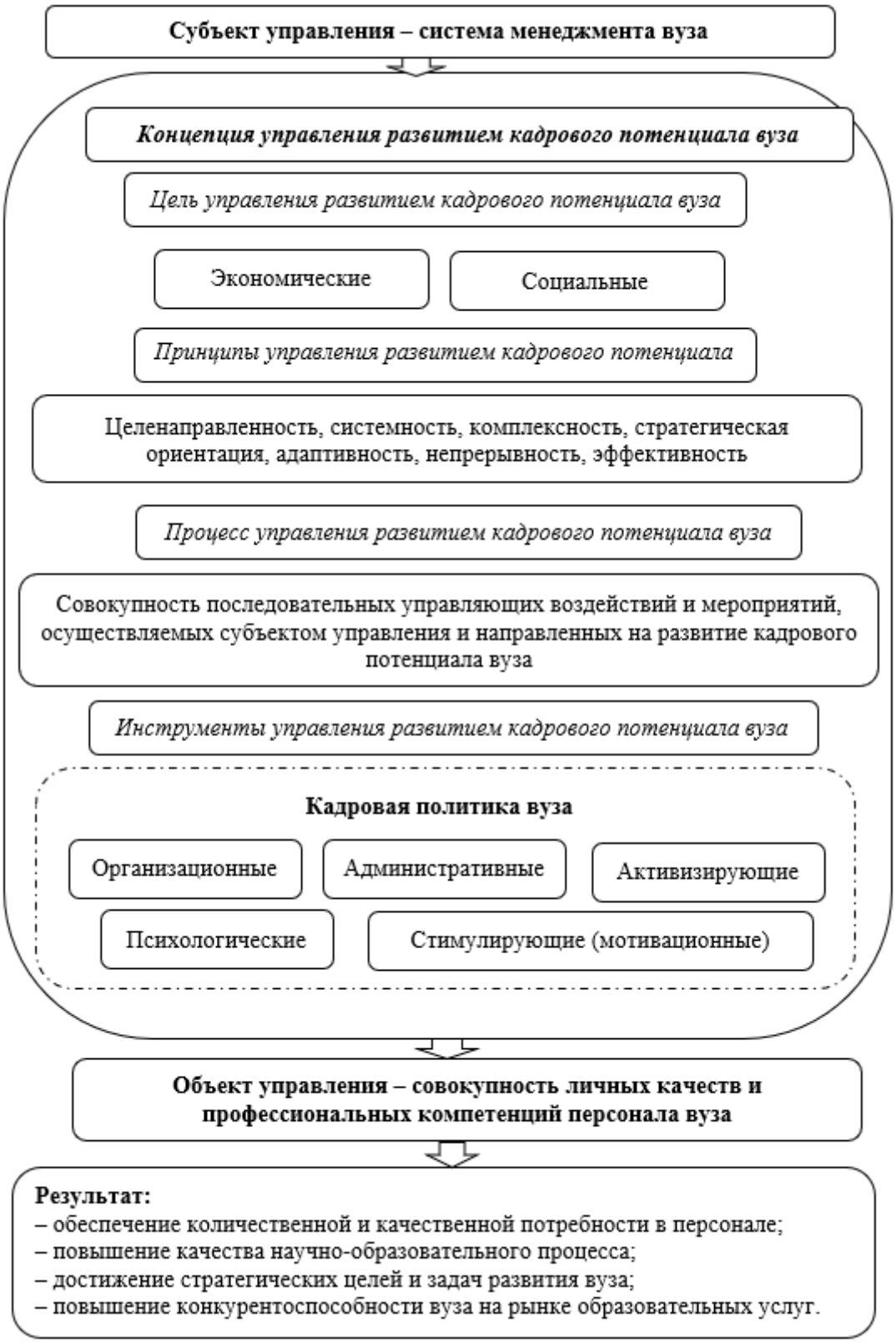


Рисунок 9 – Содержание концепции управления развитием кадрового потенциала, направленной на повышение конкурентоспособности вуза

Источник: составлено автором

В качестве объекта управляющего воздействия выступает совокупность личных качеств и профессиональных компетенций персонала вуза, формирующих его кадровый потенциал.

По содержанию цели развития кадрового потенциала считается целесообразным соотнести с общими целями развития вуза и классифицировать их на экономические и социальные, обоснование которых использовано при установлении взаимосвязей концепций развития кадрового потенциала и базовых концепций управления персоналом.

Принципы развития кадрового потенциала определяют основные правила, положения, которые создают основы процесса развития кадрового потенциала. Определим приоритетные принципы развития кадрового потенциала вуза: целенаправленность, системность, комплексность, стратегическая ориентация, адаптивность, непрерывность, эффективность. Процесс управления развитием кадрового потенциала представляет собой совокупность последовательных управляющих воздействий, осуществляемых субъектом управления, и мероприятий, направленных на развитие кадрового потенциала вуза.

Под инструментами управления развитием кадрового потенциала понимается совокупность средств и инструментов, которые способствуют развитию составляющих кадрового потенциала вуза. Данная совокупность средств и инструментов формирует кадровую политику вуза и преимущественно отражена в целевых программах развития вуза. Разработка и реализация определенной концепции управления развитием кадрового потенциала позволяет сформировать комплексный подход к развитию приоритетного стратегического ресурса образовательной организации – персонала. Данная концепция основана на создании организационно-методического механизма развития профессиональных компетенций персонала вуза и, в частности, профессорско-преподавательского состава.

Практическая апробация разработки концепции предложенного содержания основана на участии в разработке программы Кадры-2025 УлГТУ, предполагающей реализацию четырех основных проектов по развитию кадрового потенциала (рис. 10).

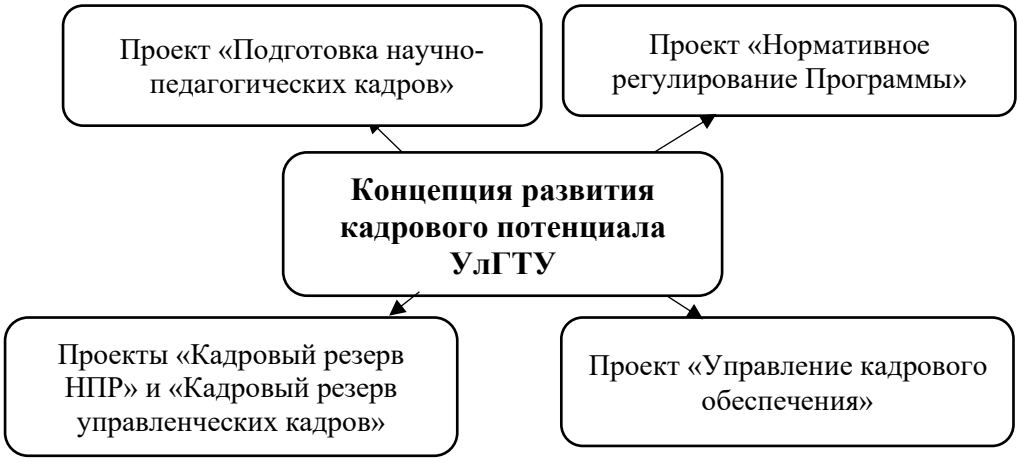


Рисунок 10 – Концепция развития кадрового потенциала Ульяновского государственного технического университета

Источник: составлено автором

Концепция управления развитием кадрового потенциала позволяет осуществлять разработку и реализацию эффективной, целенаправленной и взвешенной кадровой политики, которая направлена на укрепление конкурентных преимуществ. Ее реализация является важнейшим инструментом обеспечения его эффективности основных направлений деятельности высшего учебного заведения, достижения его стратегических задач и конкурентоспособности на рынке образовательных услуг.

7. Предложена сбалансированная система показателей вуза, основанная на определении стратегических целей развития вуза и тенденций их изменения в следующих перспективах – социальная (общественная) значимость; финансы; клиенты; внутренние процессы; обучение и развитие персонала.

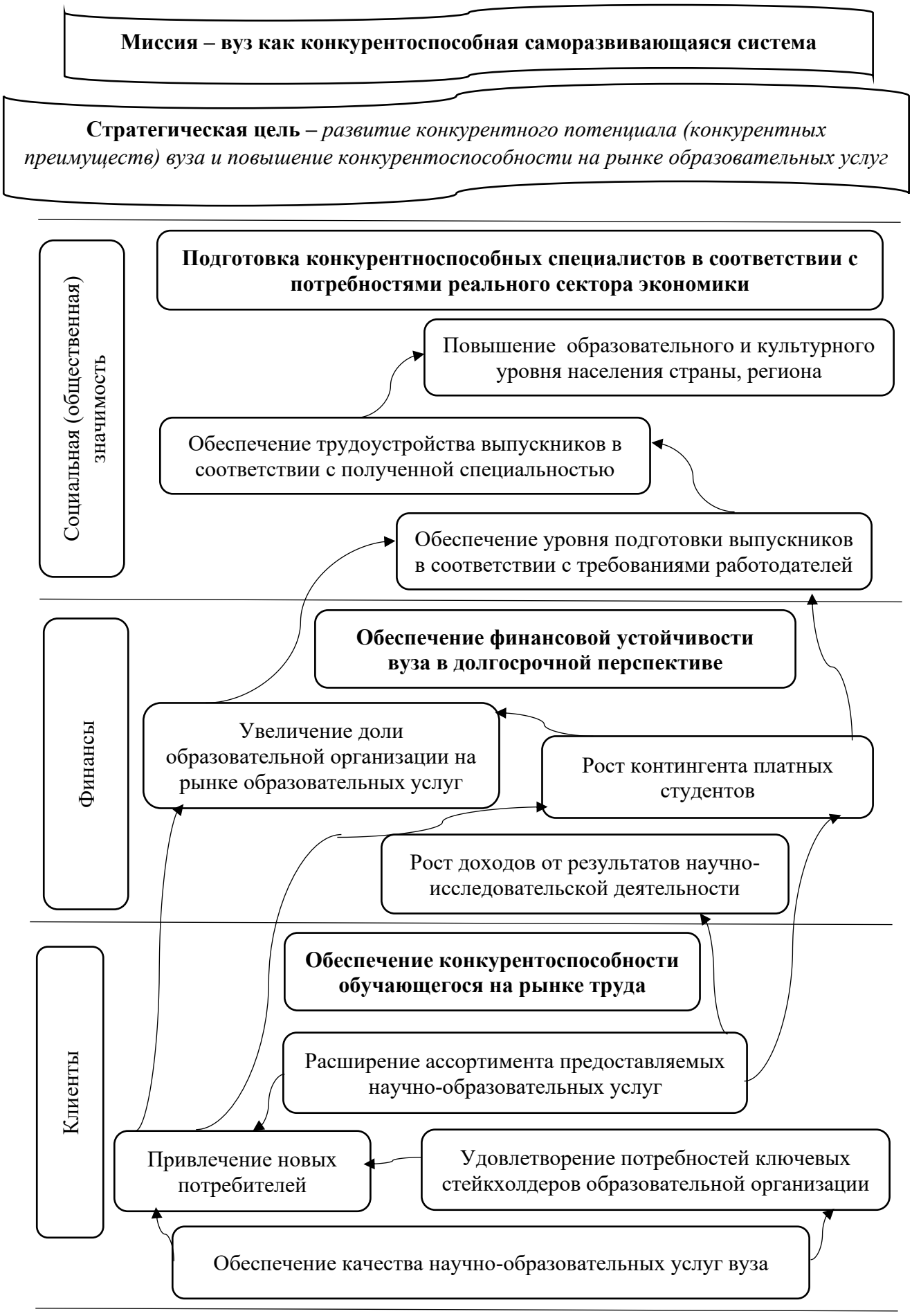
Динамика изменений среды функционирования вузов, повышение уровня конкуренции на рынке образовательных услуг, необходимость интеграции стратегического и тактического уровня управления образовательной организацией, требуют внедрения современных инструментов управления. Одним из наиболее эффективных инструментов управления, способствующим достижению стратегических целей вуза в условиях конкуренции на рынке образовательных услуг, является сбалансированная система показателей (ССП).

Систематизируя представленные в научных исследованиях подходы к содержанию ССП вуза, можно конкретизировать ее составляющие и приоритетные цели в каждой из них путем формирования стратегической карты.

Разработанная автором стратегическая карта вуза описывает причинно-следственную взаимосвязь и взаимообусловленность между стратегическими целями и подцелями образовательной организации в рамках выделенных перспектив и на основе конкретных показателей определяет эффективность их достижения (рис. 11).

Целью внедрения ССП является сбалансированное развитие конкурентного потенциала в соответствии со стратегическими целями вуза.

Перспектива 1 «Социальная (общественная) значимость» является верхним уровнем ССП образовательной организации. Приоритетная цель данной перспективы направлена на реализацию социальной роли образовательных систем и определена как **1. Подготовка конкурентоспособных специалистов в соответствии с потребностями реального сектора экономики**. Для достижения данной приоритетной цели необходима постановка и реализация следующих взаимосвязанных подцелей: *1.1. Обеспечение уровня подготовки выпускников в соответствии с требованиями работодателей*, что способствует *1.2. Обеспечению трудоустройства выпускников в соответствии с полученной специальностью*. В целом же получение высшего образования является базовой потребностью каждого человека и обуславливает *1.3. Повышение образовательного и культурного уровня населения страны, региона* и в итоге обеспечивает определенный уровень и качество жизни населения.


Миссия – вуз как конкурентоспособная саморазвивающаяся система
Стратегическая цель – развитие конкурентного потенциала (конкурентных преимуществ) вуза и повышение конкурентоспособности на рынке образовательных услуг
Социальная (общественная) значимость
Подготовка конкурентноспособных специалистов в соответствии с потребностями реального сектора экономики
Повышение образовательного и культурного уровня населения страны, региона
Обеспечение трудоустройства выпускников в соответствии с полученной специальностью
Обеспечение уровня подготовки выпускников в соответствии с требованиями работодателей
Финансы
Обеспечение финансовой устойчивости вуза в долгосрочной перспективе
Увеличение доли образовательной организации на рынке образовательных услуг
Рост контингента платных студентов
Рост доходов от результатов научно-исследовательской деятельности
Клиенты
Обеспечение конкурентоспособности обучающегося на рынке труда
Расширение ассортимента предоставляемых научно-образовательных услуг
Привлечение новых потребителей
Удовлетворение потребностей ключевых стейкхолдеров образовательной организации
Обеспечение качества научно-образовательных услуг вуза

Продолжение

Рисунок 11 – Стратегическая карта высшего учебного заведения
Источник: составлено автором

Все остальные составляющие ССП фактически направлены на достижение приоритетной цели и подцелей Перспективы 1 «Социальная (общественная) значимость».

Перспектива 2 «Финансы» направлена на **2. Обеспечение финансовой устойчивости вуза в долгосрочной перспективе**. Повышение эффективности финансовой деятельности направлено на увеличение доходов образовательной организации из всех источников. Для достижения данной приоритетной цели необходимо *2.1. Увеличение доли образовательной организации на рынке образовательных услуг*, чему способствует рост контингента обучающихся. Доходы вуза также могут быть увеличены за счет *2.2. Роста контингента платных студентов* и *2.3. Роста доходов от результатов научно-исследовательской деятельности*.

Перспектива 3 «Клиенты» направлена на **3. Обеспечение конкурентоспособности обучающегося на рынке труда**. Достижению главной приоритетной цели способствует *3.1. Обеспечение качества научно-*

образовательных услуг вуза. Достижение этой цели способствует *3.2. Привлечению новых потребителей* и *3.3. Удовлетворению потребностей ключевых стейкхолдеров образовательной организации*. На привлечение новых потребителей направлено также достижение подцели *3.4. Расширение ассортимента предоставляемых научно-образовательных услуг*.

Достижение приоритетной цели и подцелей Перспективы 3 «Клиенты» направлены на достижение приоритетной цели и подцелей Перспективы 2 «Финансы».

Перспектива 4 «Внутренние процессы» направлена на достижение приоритетной цели **4. Повышение эффективности деятельности вуза на рынке образовательных услуг**. Об уровне развития конкурентных преимуществ вуза свидетельствует достижение подцели *4.1. Обеспечение эффективности функциональных направлений (политик) стратегического развития вуза*. Для повышения конкурентоспособности деятельность вуза должна быть инновационно направленной, предполагающей *4.2. Разработку и реализацию мероприятий по повышению эффективности функциональных направлений (политик) стратегического развития вуза*.

Нижним уровнем ССП является Перспектива 5 «Обучение и развитие персонала вуза». Персонал обуславливает достижение стратегических целей развития, разработку и реализацию всех мероприятий по повышению конкурентоспособности образовательной организации. Эффективность функционирования в условиях конкуренции на рынке образовательных услуг зависит от уровня **5. Развития кадрового потенциала вуза**, что является приоритетной целью данной перспективы. Для достижения данной цели необходимо повышать уровень заинтересованности персонала вуза в развитии своего потенциала, т.е. разрабатывать и реализовывать мероприятия по *5.1. Совершенствованию системы стимулирования развития кадрового потенциала вуза*, что направлено на *5.2. Обеспечение развития личных качеств и профессиональных компетенций персонала вуза*.

После определения стратегических целей в каждой из Перспектив ССП необходимо определить ключевые показатели эффективности деятельности вуза (табл. 3).

Таблица 3 – Сбалансированная система показателей вуза (*фрагмент*)

Показатель	Методика расчета / обозначение показателя
1 группа: Социальная (общественная) значимость	
Приоритетная стратегическая цель: Подготовка конкурентоспособных специалистов в соответствии с потребностями экономики региона	
Процент трудоустройства выпускников на предприятиях региона, $Т_{рег}$	$Т_{рег} = \frac{Ч_{рег}}{Ч_{общ}} \times 100,$ где $Ч_{рег}$ – численность выпускников, трудоустроенных на предприятиях региона, чел.; $Ч_{общ}$ – общая численность выпускников, чел.
2 группа: Финансы	
Приоритетная стратегическая цель: Обеспечение финансовой устойчивости вуза в долгосрочной перспективе	

Показатель	Методика расчета / обозначение показателя
Доля доходов вуза, полученных из бюджета, $ДД_{бюдж}$	$ДД_{бюдж} = \frac{Д_{бюдж}}{Д_{общ}}$, где $Д_{бюдж}$ – доходы вуза, полученные из бюджета, тыс. руб.; $Д_{общ}$ – доходы вуза, полученные из всех источников, тыс. руб.
Доля доходов вуза, полученных из внебюджетных источников, $ДД_{внебюдж}$	$ДД_{внебюдж} = \frac{Д_{внебюдж}}{Д_{общ}}$, где $Д_{внебюдж}$ – доходы вуза, полученные из внебюджетных источников, тыс. руб.; $Д_{общ}$ – доходы вуза, полученные из всех источников, тыс. руб.
3 группа: Клиенты	
Приоритетная стратегическая цель: Обеспечение конкурентоспособности обучающегося на рынке труда	
Доля студентов бакалавриата, $Д_{бак}$	$Д_{бак} = \frac{Ч_{бак}}{Ч_{обуч}}$, где $Ч_{бак}$ – численность студентов бакалавриата, чел.; $Ч_{обуч}$ – общая численность студентов вуза, чел.
Доля студентов специалитета, $Д_{спец}$	$Д_{спец} = \frac{Ч_{спец}}{Ч_{обуч}}$, где $Ч_{спец}$ – численность студентов специалитета, чел.; $Ч_{обуч}$ – общая численность студентов вуза, чел.
Доля студентов магистратуры, $Д_{маг}$	$Д_{маг} = \frac{Ч_{маг}}{Ч_{обуч}}$, где $Ч_{маг}$ – численность студентов магистратуры, чел.; $Ч_{обуч}$ – общая численность студентов вуза, чел.
Процент удовлетворенных процессом обучения и качеством образования в вузе по результатам опроса, $Д_{удовл}$	$Д_{удовл} = \frac{Ч_{удовл}}{Ч_{опрош}} \times 100$, где $Ч_{удовл}$ – численность удовлетворенных процессом обучения и качеством образования в вузе по результатам опроса, чел.; $Ч_{опрош}$ – общая численность опрошенных в процессе оценки удовлетворенности процессом обучения и качеством образования, чел.
4 группа: Внутренние процессы	
Приоритетная стратегическая цель: Повышение эффективности деятельности вуза на рынке образовательных услуг	
Образовательная деятельность (политика)	
Образовательная деятельность, Е.1, $ЕГЭ_{ср}$	$ЕГЭ_{ср} = \frac{\sum ЕГЭ_k}{Ч_{ст}}$, где $ЕГЭ_k$ – средний балл ЕГЭ студента очной формы бакалавриата и специалитета, балл; $Ч_{ст}$ – численность студентов очной формы, по которым учтен средний балл ЕГЭ, чел.
Научно-исследовательская деятельность (политика)	
Научно-исследовательская деятельность, Е.2, $V_{НИОКР}$	$V_{НИОКР} = \frac{Д_{НИОКР}}{Ч_{НПР}}$, где $Д_{НИОКР}$ – доходы вуза от осуществления научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, тыс. руб.; $Ч_{НПР}$ – численность научно-педагогических работников, ставка.
Управление персоналом вуза (кадровая политика)	
Заработная плата ППС, Е.5, $З_{пл}$	$З_{пл} = \frac{З_{пл\ ППС}}{З_{пл\ рег}} \times 100$, где $З_{пл\ ППС}$ – средняя заработная плата ППС в отчетном периоде, руб.; $З_{пл\ рег}$ – средняя заработной плата по экономике региона, руб.

Показатель	Методика расчета / обозначение показателя
Финансово-экономическая деятельность (политика)	
Финансово-экономическая деятельность, Е.4, $Д_{вуза}$	$Д_{вуза} = \frac{Д_{общ}}{Ч_{НПР}}$, где $Д_{общ}$ – доходы вуза, полученные из всех источников, тыс. руб.; $Ч_{НПР}$ – численность научно-педагогических работников, ставка.
Маркетинговая деятельность (политика)	
Доля образовательной организации на рынке образовательных услуг региона, $Д_{ОО}$	$Д_{ОО} = \frac{Ч_{студ}}{Ч_{вуз}}$, где $Ч_{студ}$ – общая численность студентов вуза, чел.; $Ч_{вуз}$ – общая численность обучающихся в учреждениях высшего образования в регионе, чел.
Международная деятельность (политика)	
Международная деятельность, Е.3, $Д_{иностр}$	$Д_{иностр} = \frac{Ч_{иностр}}{Ч_{обуч}} \times 100$, где $Ч_{иностр}$ – численность иностранных студентов вуза, чел.; $Ч_{обуч}$ – общая численность студентов вуза, чел.
Инновационная деятельность (политика)	
Количество полученных грантов за отчетный период в расчете на 100 НПР, $V_{гр}$	$V_{гр} = \frac{К_{гр}}{Ч_{НПР}} \times 100$, где $К_{гр}$ – количество полученных в отчетном году грантов, ед.; $Ч_{НПР}$ – численность научно-педагогических работников, ставка.
Инфраструктурная деятельность (политика)	
Общая площадь учебно-лабораторных помещений в расчете на одного студента, $S_{1\ студ}$	$S_{1\ студ} = \frac{S}{Ч_{студ}}$, где S – общая площадь учебно-лабораторных помещений, кв. м; $Ч_{студ}$ – общая численность студентов вуза, чел.
Управленческая деятельность (система управления вузом)	
Количество показателей, характеризующихся увеличением (ростом), по данным Мониторинга Минобрнауки России по сравнению с предыдущим периодом	П ↑ – количество показателей, характеризующихся увеличением (ростом), по данным Мониторинга Минобрнауки России по сравнению с предыдущим периодом, ед.
Наличие в организационной структуре вуза структурного подразделения, осуществляющего вопросы координации в процессе разработки и реализации стратегии развития	Имеется Не имеется
5 группа: Обучение и развитие персонала вуза	
Приоритетная стратегическая цель: Развитие кадрового потенциала вуза	
Доля ППС с ученой степенью доктора наук, $Д_{д.н.}$	$Д_{д.н.} = \frac{ППС_{д.н.}}{ППС} \times 100$, $ППС_{д.н.}$ – ППС с ученой степенью доктора наук, чел.; ППС – общая численность ППС, чел.
Доля ППС с ученой степенью кандидата наук, $Д_{к.н.}$	$Д_{к.н.} = \frac{ППС_{к.н.}}{ППС} \times 100$, где $ППС_{к.н.}$ – численность ППС, имеющих ученую степень кандидата наук, чел.; ППС – общая численность ППС, чел.

Источник: составлено автором

Апробация предлагаемой ССП проведена на примере основных участников рынка образовательных услуг Ульяновской области.

По результатам динамики показателей необходимо определить уровень достижения стратегической цели по каждой Перспективе ССП (табл. 4).

Таблица 4 – Характеристика уровня достижения стратегических целей Перспектив ССП вуза

Уровень	Характеристика
Положительная тенденция (+)	Показатели достижения стратегической цели Перспективы ССП характеризуются положительной динамикой прироста в течение анализируемого периода. Деятельность по достижению стратегической цели ведется максимально эффективно.
Стабильная тенденция (0)	Показатели достижения стратегической цели Перспективы ССП характеризуются их стабильностью и отсутствием прироста в течение анализируемого периода. Деятельность по достижению стратегической цели направлена на поддержание существующего уровня эффективности функционирования вуза.
Отрицательная тенденция (–)	Показатели достижения стратегической цели Перспективы ССП характеризуются отрицательной динамикой и снижением в течение анализируемого периода. Деятельность по достижению стратегической цели осуществляется с низкой степенью эффективности.
Неустойчивая тенденция (+, –)	Показатели достижения стратегической цели Перспективы ССП характеризуются неустойчивой динамикой их изменения, колеблющимися тенденциями прироста или снижения. Деятельность по достижению стратегической цели характеризуется различной степенью эффективности.

Источник: составлено автором

В таблице 5 представлена экспертная оценка уровня достижения стратегической цели Перспектив ССП вузами Ульяновской области на основе статистического анализа динамики показателей за 5 лет.

Таблица 5 – Экспертная оценка уровня достижения стратегической цели вузами Ульяновской области

Перспективы ССП	Уровень достижения стратегических целей				
	УлГПУ	УГАУ	УлГТУ	УлГУ	УИ ГА
Социальная (общественная) значимость	+	+	+	+	+
Финансы	+, –	+	+	+, –	+
Клиенты	–	+, –	+	+	+, –
Внутренние процессы	+, –	+, –	+, –	+, –	+, –
Обучение и развитие персонала	+, –	+	+, –	+, –	+, –

Источник: составлено автором

После определения тенденций стратегического развития вузов Ульяновской области необходимо определить приоритетные функциональные направления (политики).

Цель, критерии и альтернативные функциональные направления (политики) стратегического развития вуза представляют собой иерархическую структуру (рис. 12).

Рисунок 12 – Декомпозиция выбора приоритетного функционального направления (политики) стратегического развития вуза в иерархию

Источник: составлено автором

В таблице 6 систематизированы приоритетные функциональные направления (политики) стратегического развития вузов Ульяновской области, обоснованные с использованием метода анализа иерархий (МАИ) путем попарного сравнения альтернатив на каждом выделенном уровне с указанием приоритета каждого направления.

Таблица 6 – Функциональные направления (политики) стратегического развития вузов Ульяновской области с указанием приоритетности их реализации

Функциональные направления (политики)	УлГПУ	УГАУ	УлГТУ	УлГУ	УИ ГА
Образовательная деятельность (политика)	0,17 / 3	0,19 /2	0,17 / 2	0,18 / 1	0,16 / 2
Научно-исследовательская деятельность (политика)	0,10 / 5	0,10 / 5	0,11 /4	0,10 /4	0,11 /4
Управление персоналом вуза (кадровая политика)	0,18 /2	0,14 / 3	0,18 /1	0,18 / 1	0,18 / 1

Функциональные направления (политики)	УлГПУ	УГАУ	УлГТУ	УлГУ	УИ ГА
Финансово-экономическая деятельность (политика)	0,07 / 6	0,07 / 7	0,07 / 5	0,07 / 5	0,07 / 5
Управленческая деятельность (система управления вузом)	0,15 / 4	0,11 / 4	0,15 / 3	0,16 / 3	0,15 / 3
Маркетинговая деятельность (политика)	0,19 /1	0,21 /1	0,17 /2	0,17 / 2	0,18 / 1
Международная деятельность (политика)	0,04 / 8	0,04 / 8	0,04 / 6	0,04 / 7	0,04 / 7
Инновационная деятельность (политика)	0,06 / 7	0,09 / 6	0,07 / 5	0,06 / 6	0,06 / 6
Инфраструктурная деятельность (политика)	0,03 / 9	0,04 / 8	0,03 / 7	0,03 / 8	0,03 / 8

Источник: составлено автором

Для УлГТУ выявлены следующие приоритеты в реализации функциональных направлений (политики) стратегического развития вуза, направленные на развитие его конкурентных преимуществ и обеспечение конкурентоспособности на рынке труда: управление персоналом вуза (кадровая политика) – 0,18; образовательная деятельность (политика) – 0,17; маркетинговая деятельность (политика) – 0,17; управленческая деятельность (система управления вузом) – 0,15; научно-исследовательская деятельность (политика) – 0,11; финансово-экономическая деятельность (политика) – 0,07; инновационная деятельность (политика) – 0,07; международная деятельность (политика) – 0,04; инфраструктурная деятельности (политика) – 0,03.

В целом при анализе приоритетов функциональных направлений (политик) стратегического развития вузов Ульяновской области в качестве приоритетных выделяются следующие: маркетинговая деятельность (политика), система управления персоналом (кадровая политика) и образовательная деятельность (политика), что позволяет рассматривать кадровый потенциал вуза как одно из основных конкурентных преимуществ.

8. Предложен балльно-рейтинговый метод оценки кадрового потенциала вуза, учитывающий уровень развития профессиональных компетенций преподавателя и основанный на каскадировании по уровням оценки «преподаватель – кафедра – факультет – вуз».

Приоритетным методом оценки кадрового потенциала является балльно-рейтинговый метод. Оценка кадрового потенциала вуза должна осуществляться каскадированно по уровням «преподаватель – кафедра – факультет – вуз» (рис. 13).

Исходным уровнем оценки кадрового потенциала является потенциал конкретного преподавателя, определяемый по показателям оценки эффективности его деятельности, формирующих его рейтинг с учетом их значимости (веса):

$$\text{Р}_{\text{преп } i} = \sum_{i=1}^{n} \alpha_i \times \Pi_i,$$

где $Р_{преп\,i}$ – количество баллов рейтинга преподавателя по i-й группе показателей;

α_i – вес i-го показателя;

$П_i$ – значение i-го показателя;

n – количество групп показателей.

Рисунок 13 – Модель оценки кадрового потенциала вуза

Источник: составлено автором

Суммарное значение эффективности функционирования кафедры определяется как сумма рейтинга преподавателей кафедры по i-й группе показателей:

$$Р_{каф\,i} = \sum_{i=1}^{n} P_{преп\,i},$$

где $Р_{каф\,i}$ – суммарное количество баллов кафедры по i-й группе показателей.

Индекс развития кадрового потенциала кафедры рассчитывается как соотношение суммарного количества баллов кафедры по i-й группе показателей к максимальному количеству баллов по i-й группе показателей в вузе:

$$И_{каф} = Р_{каф\,i} \div Р_{max\,i},$$

где $И_{каф}$ – индекс развития кадрового потенциала кафедры;

$P_{max\,i}$ – максимальное значение баллов по i-й группе показателей в вузе.

Индекс развития кадрового потенциала факультета определяется как среднеарифметическое значение индексов развития кадрового потенциала кафедр, участвующих в оценке.

$$И_{фак} = \sum_{i=1}^{n} И_{каф}/n,$$

где $И_{фак}$ – индекс развития кадрового потенциала факультета;

n – количество кафедр, участвующих в оценке индекса развития кадрового потенциала факультета.

Индекс развития кадрового потенциала вуза определяется как среднеарифметическое значение индексов развития кадрового потенциала факультетов, участвующих в оценке.

$$И_{вуз} = \sum_{i=1}^{n} И_{фак}/n,$$

где $И_{вуз}$ – агрегированный индекс развития кадрового потенциала вуза;

n – количество факультетов, участвующих в оценке индекса развития кадрового потенциала вуза.

Индекс развития кадрового потенциала в соответствии с предлагаемой методикой расчета может принимать значения от 0 до 1. С учетом традиционных шкал автором предлагается система определения уровней развития кадрового потенциала, представленная в таблице 7.

Таблица 7 – Уровни развития кадрового потенциала

Значение	Уровень развития	Характеристика
0 – 0,33	Низкий	Низкая эффективность и результативность деятельности по всем направлениям. Необходимы мероприятия, направленные на развитие кадрового потенциала в форме обучения в аспирантуре, докторантуре, и повышение лояльности профессии «преподаватель высшей школы» и вузу как месту работы
0,33 – 0,66	Средний	Средний уровень эффективности и результативности деятельности по всем направлениям. Дальнейшее развитие кадрового потенциала основано на формировании индивидуальной траектории карьерного развития персонала вуза
0,66 – 1	Высокий	Высокая эффективность и результативность деятельности по всем направлениям. Необходимо применение инструментов стимулирования, направленных на поддержание существующего уровня развития кадрового потенциала

Источник: составлено автором

На рисунке 14 представлен сравнительный анализ агрегированного индекса развития кадрового потенциала вузов Ульяновской области.

Высоким уровнем развития со значением агрегированного индекса, равного 0,66, характеризуется кадровый потенциал УлГПУ. Значение агрегированного индекса развития кадрового потенциала УлГУ и УлГТУ составило 0,58, что соответствует среднему уровню. Средним уровнем развития кадрового потенциала со значением агрегированных индексов 0,56 и 0,54 характеризуется УГАУ и УИ ГА соответственно.

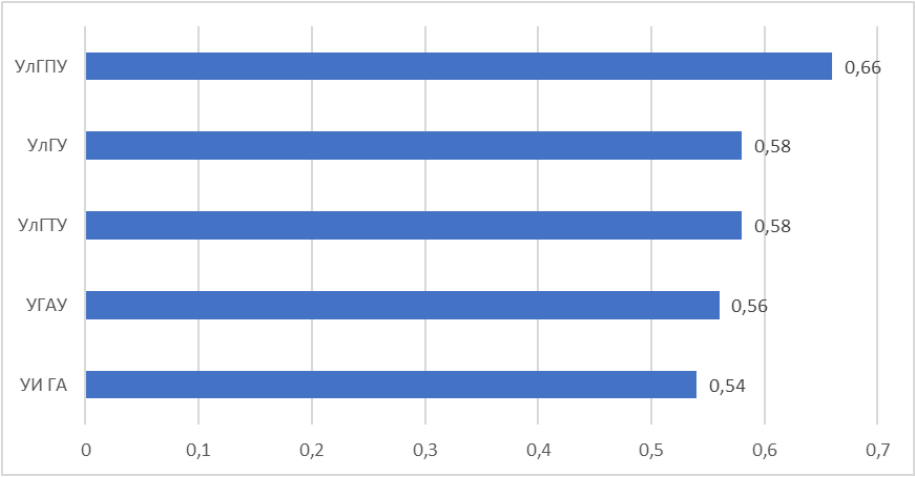


Рисунок 14 – Сравнительный анализ агрегированного индекса развития кадрового потенциала вузов Ульяновской области

Источник: составлено автором

Результаты оценки кадрового потенциала могут быть использованы при разработке и реализации кадровой политики вуза, формировании и совершенствовании системы стимулирования персонала вуза, основанной на анализе эффективности его профессиональной деятельности, что в свою очередь, свидетельствует о достижении стратегических целей развития вуза в условиях конкуренции на рынке образовательных услуг.

9. Обоснована модель стратегического управления конкурентоспособностью высшего учебного заведения, основанная на процессном подходе и рассматривающая кадровый потенциал в качестве приоритетного конкурентного преимущества.

Предлагаемый алгоритм стратегического управления конкурентоспособностью вуза основан на процессном подходе, рассматривает кадровый потенциал как приоритетное конкурентное преимущество и позволяет обеспечить эффективное функционирование вуза в условиях конкурентной среды (рис. 15).

Миссия вуза определяется как основной смысл существования образовательной организации, ее предназначение.

В качестве миссии вуза может быть определено: осуществление подготовки высококвалифицированных специалистов по различным направлениям в соответствии с потребностями рынка труда; функционирование вуза как конкурентоспособной саморазвивающейся системы.

Стратегический анализ внешней и внутренней среды вуза позволяет определить конкурентное положение образовательной организации и выявить ее конкурентные преимущества и отставания. Для проведения анализа используются классические методы стратегического менеджмента.

На основе разработанной миссии вуза, с учетом воздействующих факторов внешней и внутренней среды, поставленных стратегических целей определяется карта целей вуза, отражающая причинно-следственную связь между уровнями перспектив ССП. Достижение каждой стратегической цели предполагает

наличие ключевых показателей, отражающих эффективность их достижения на основе выявленных тенденций и позволяющих установить перспективные значения эффективности функционирования вуза. Для достижения планового значения необходимо разработать совокупность мероприятий, позволяющих реализовать стратегию развития вуза и достичь стратегических целей. Данные мероприятия должны основываться на совершенствовании основных функциональных направлений (политик) вуза.

Формирование эффективной системы стимулирования персонала вуза является основным инструментом развития кадрового потенциала вуза. С другой стороны, уровень развития личных качеств и профессиональных компетенций обуславливает эффективность профессиональной деятельности персонала вуза и широту применения тех или иных инструментов стимулирования. Поэтому здесь также наблюдается двусторонняя связь.

Продолжение

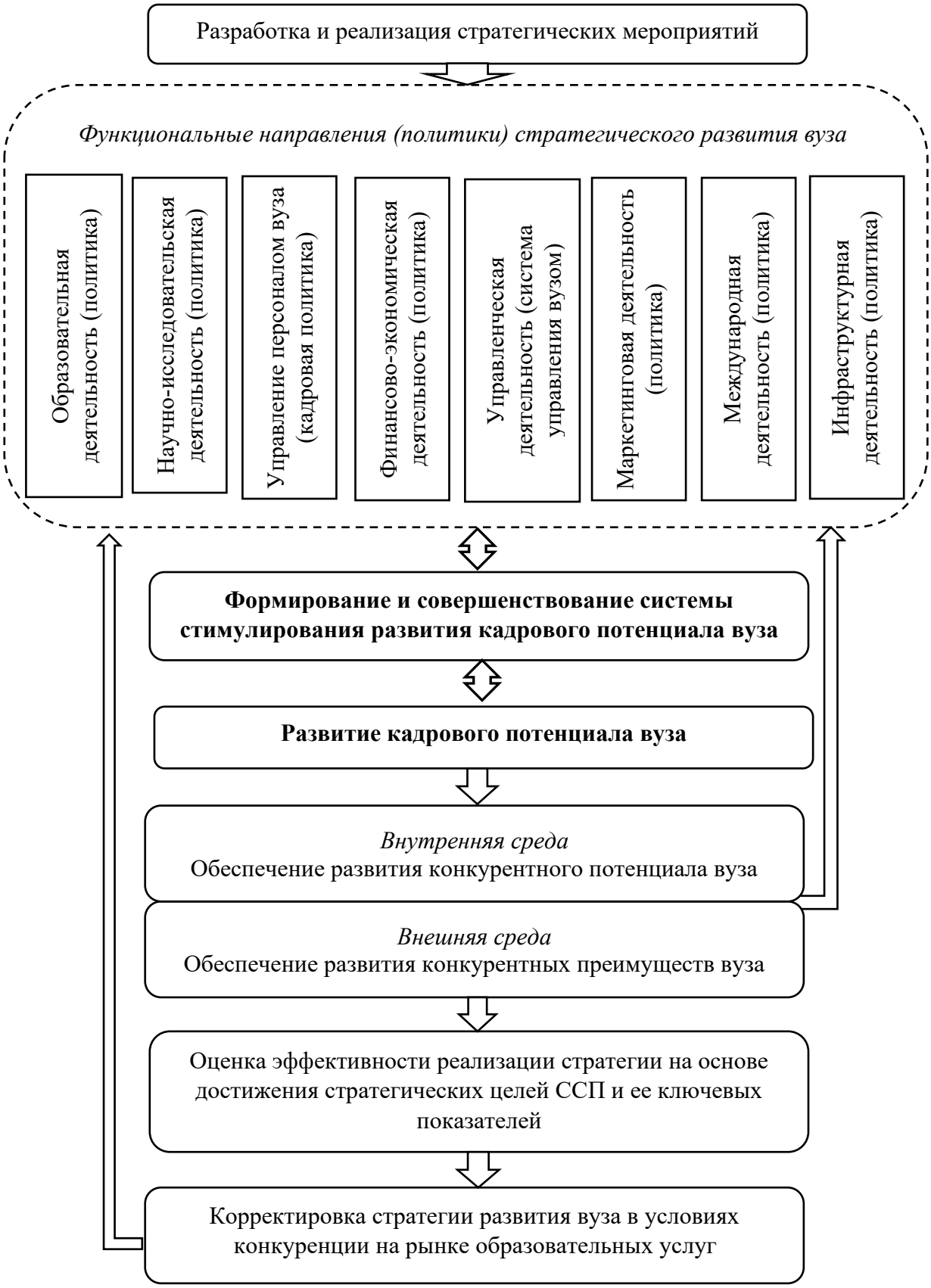


Рисунок 15 – Модель стратегического управления конкурентоспособностью вуза на основе развития кадрового потенциала

Источник: составлено автором

Уровень развития кадрового потенциала, в свою очередь, определяет эффективность деятельности вуза по всем функциональным направлениям (политикам). Это обеспечивает развитие внутреннего конкурентного потенциала образовательной организации, в котором сосредоточены основные факторы успеха вуза. Во внешней среде эффективная реализация функциональных направлений (политик) стратегического развития вуза свидетельствует о наличии совокупности конкурентных преимуществ на рынке образовательных услуг.

Оценка эффективности реализации стратегии развития вуза должна осуществляться на основе определения достижения ключевых показателей, формирующих ССП и характеризующих достижение стратегических целей развития вуза. В целях соответствия развития условиям функционирования вуза и требованиям ключевых заинтересованных сторон необходимо осуществлять корректировку и пересмотр стратегии, основываясь на построении системы обратной связи о достижении плановых значений ССП.

10. Разработана система стимулирования развития кадрового потенциала вуза, основанная на структурном подходе и предполагающая взаимосвязь ключевых потребностей персонала, мотивов к действию, удовлетворяемых совокупностью внутренних и внешних вознаграждений, и инструментов стимулирования, носящих материальный и нематериальный характер.

Исходной точкой формирования системы стимулирования персонала вуза является определение иерархии потребностей. Возможность удовлетворения определенной совокупности потребностей является для персонала вуза мотивом (побуждением) к действию. По результатам осуществления профессиональной деятельности (действия) персонал ожидает определенного уровня вознаграждений, классифицируемых на внешние (даваемые вузом) и внутренние (характеризующие уровень удовлетворенности и лояльности профессии «преподаватель высшей школы»).

Совокупность используемых вознаграждений характеризует инструменты системы стимулирования персонала вуза. При этом стоит отметить, что данные инструменты стимулирования носят материальный и нематериальный характер.

Предлагаемая система стимулирования персонала высшего учебного заведения представлена на рисунке 16.

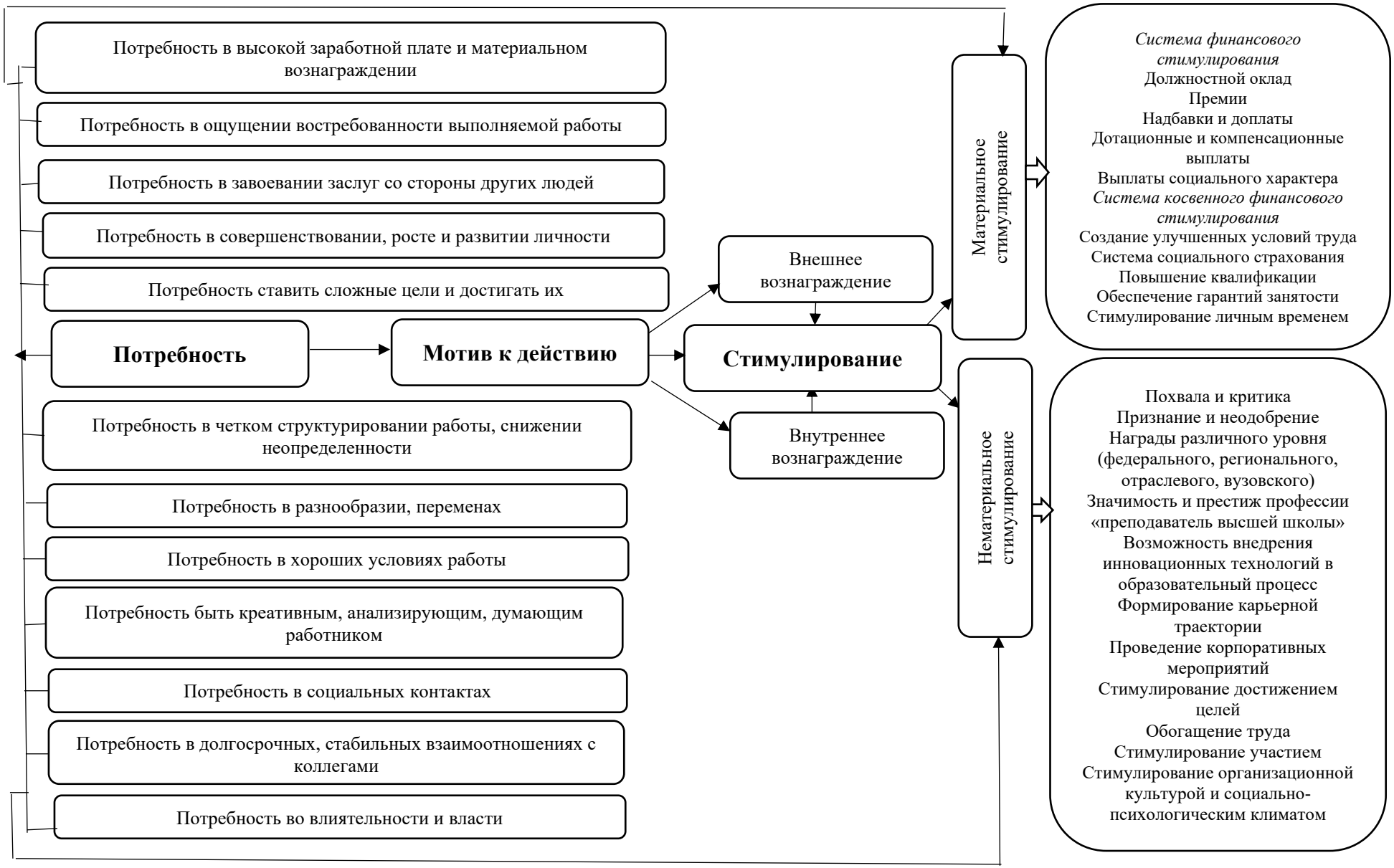
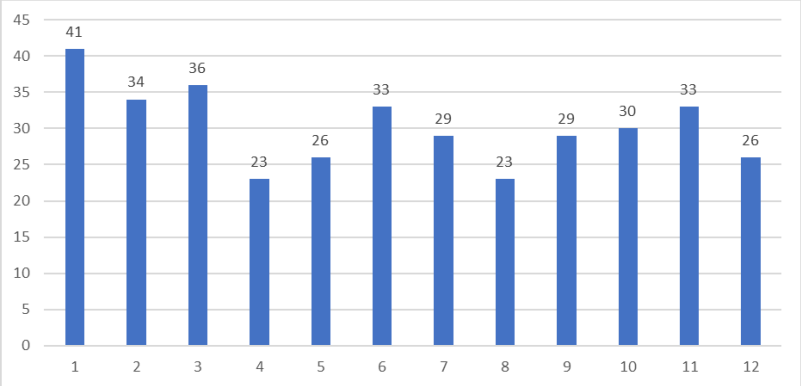


Рисунок 16 – Система стимулирования персонала высшего учебного заведения

Источник: составлено автором

На рисунке 17 представлен профиль потребностей профессорско-преподавательского состава вузов Ульяновской области.



1 – высокий заработок и материальное поощрение; 2 – физические условия работы; 3 – структурирование; 4 – социальные контакты; 5 – взаимоотношения; 6 – признание; 7 – стремление к достижениям; 8 – власть и влиятельность; 9 – разнообразие и перемены; 10 – креативность; 11 – самосовершенствование; 12 – интересная и полезная работа

Рисунок 17 – Профиль потребностей профессорско-преподавательского состава вузов

Источник: составлено автором

Совокупность выявленных потребностей должна быть удовлетворена с использованием определенных стимулов. Стимулы, применяемые в высших учебных заведениях, будут эффективными и способствовать достижению целей стратегического развития при определенном уровне их значимости для персонала вуза. Оценка стимулов методом анкетирования с позиций их значимости и удовлетворенность ими персоналом вузов (по 5-балльной системе) представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Оценка системы стимулирования персонала вуза

Система стимулов	Значимость	Удовлетворен-ность
1. Должностной оклад	4,7	3,9
2. Премии	4,6	3,7
3. Надбавки и доплаты	4,7	3,4
4. Дотационные и компенсационные выплаты	4,2	3,5
5. Выплаты социального характера	4,1	3,3
6. Создание улучшенных условий труда	4,6	3,9
7. Система социального страхования	4,2	3,2
8. Повышение квалификации	4,5	4,3
9. Обеспечение гарантий занятости	4,8	4,5
10. Стимулирование личным временем	4,9	4,7
11. Похвала и критика	4,2	3,9
12. Признание и неодобрение	4,3	3,6
13. Награды различного уровня (федерального, регионального, отраслевого, вузовского)	4,0	3,7
14. Значимость и престиж профессии «преподаватель высшей школы»	3,8	3,9

Система стимулов	Значимость	Удовлетворен-ность
15. Возможность внедрения инновационных технологий в образовательный процесс	4,2	4,0
16. Формирование карьерной траектории	4,4	3,6
17. Проведение корпоративных мероприятий	4,1	3,7
18. Стимулирование достижением целей	4,0	3,8
19. Обогащение труда	3,7	3,4
20. Стимулирование участием	4,2	3,8
21. Стимулирование организационной культурой и социально-психологическим климатом	4,7	4,4

Источник: составлено автором

Систематизируя предлагаемые инструменты по критериям их значимости и удовлетворенности, выявим эффективность использования тех или иных инструментов стимулирования.

Матрица стимулирования персонала вузов по критериям «значимость – удовлетворенность» представлена в таблице 9.

Оценивая по традиционной 5-балльной системе значимость и удовлетворенность теми или иными инструментами стимулирования, предлагается следующая градация их уровней с учетом дробности значений оценки: 1-1,99 – очень низкая; 2,0-2,99 – низкая; 3,0-3,99 – средняя; 4,0-4,99 – высокая; 5,0 – очень высокая. На пересечении значений образуется четыре основных области в зависимости от эффективности применения тех или иных инструментов стимулирования:

– область эффективных стимулов, характеризующихся достаточно высокими уровнями значимости и удовлетворенности для профессорско-преподавательского состава вузов;

– область недостаточного стимулирования, включающая стимулы, имеющих достаточно высокую значимость и недостаточный уровень удовлетворенности профессорско-преподавательского состава вузов;

– область неэффективных стимулов, не имеющих высокой значимости для профессорско-преподавательского состава вузов, но характеризующихся относительно высоким уровнем удовлетворенности;

– область несущественных стимулов, характеризующихся достаточно низким уровнем значимости и удовлетворенности для профессорско-преподавательского состава вузов.

Согласно оценкам участников исследования в область эффективных стимулов входят повышение квалификации, что способствует развитию потенциала преподавателей через институты аспирантуры и докторантуры, формирование и реализацию программ работы с кадровым резервом и т.д.; обеспечение гарантий занятости на основе проведения прозрачных процедур конкурсного отбора; стимулирование личным временем за счет относительно свободного распределения режима работы; возможность внедрения инновационных технологий в образовательный процесс, направленных на повышение качества образовательных услуг.

Таблица 9 – Матрица стимулирования персонала вузов по критериям «значимость – удовлетворенность»

		Значимость				
Удовлетворенность		Очень низкая	Низкая	Средняя	Высокая	Очень высокая
	Очень высокая					
	Высокая				8, 9, 10, 15	
	Средняя			14, 19	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 11, 12, 13, 16, 17, 18, 20, 21	
	Низкая					
	Очень низкая					

– область эффективных стимулов;
– область недостаточного стимулирования;
– область неэффективных стимулов;
– область несущественных стимулов.

Источник: составлено автором

Однако стоит отметить, что базовый элемент системы стимулирования – ее материальная составляющая, так же как и все другие инструменты, входящие в область недостаточного стимулирования, нуждаются в совершенствовании в процессе разработки и реализации кадровой политики вуза.

Положительным результатом исследования является отсутствие инструментов стимулирования в областях неэффективных и несущественных стимулов.

Предлагаемая система стимулирования носит комплексный характер, основанный на учете потребностей персонала вуза, удовлетворение которых способствует обеспечению эффективности профессиональной деятельности на основе применения тех или иных инструментов стимулирования и обеспечивает качество предоставляемых образовательных услуг.

III. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В исследовании раскрыты теоретические и методические подходы к разработке и реализации стратегии развития высшего учебного заведения, обеспечивающего его конкурентоспособность на рынке образовательных услуг. При этом кадровый потенциал вуза рассматривается как приоритетное конкурентное преимущество.

Анализ дефиниций «конкурентоспособность высшего учебного заведения» позволил выделить основные подходы к раскрытию сущности данного понятия (структурный, функционально-деятельностный, маркетинговый, результативный, стратегический) и уточнить авторское определение.

Систематизированы факторы конкурентоспособности вуза, классифицируемые по источнику воздействия на внешние и внутренние.

В качестве основных приоритетов разработки и реализации стратегии выделены функциональные направления (политики) развития вуза: образовательная деятельность (политика); научно-исследовательская деятельность (политика); управление персоналом (кадровая политика); финансово-экономическая деятельность (политика); управленческая деятельность (система управления вузом); маркетинговая деятельность (политика); международная деятельность (политика); инновационная деятельность (политика); инфраструктурная деятельность (политика).

Рассматривая в качестве основного конкурентного преимущества кадровый потенциал, в работе уточнена его структура на основе компетентностного подхода и выделены личные качества преподавателя вуза и профессиональные компетенции: базовые профессиональные компетенции; компетенции в области образовательной, научно-исследовательской, учебно-методической, воспитательной и организационной деятельности.

Обоснованы этапы развития кадрового потенциала вуза (формирование и выявление склонности к научно-педагогической деятельности; формирование навыков осуществления научно-педагогической деятельности; эффективное

осуществление научно-педагогической деятельности; достижение наивысшего уровня научно-педагогической компетентности) и определены соответствующие инструменты управления развитием кадрового потенциала на каждом из них.

На основании взаимосвязи базовых концепций управления персоналом и концепций развития кадрового потенциала вуза определено содержание концепции управления развитием кадрового потенциала, являющейся основой для разработки кадровых программ, программ формирования кадрового резерва вуза.

В качестве инструмента разработки и реализации стратегии развития вуза предложена и апробирована система сбалансированных показателей, включающая в себя совокупность критериев оценки эффективности достижения стратегических целей в следующих перспективах: социальная (общественная) значимость; финансы; клиенты; внутренние процессы; обучение и развитие персонала. На основании тенденций изменения данных показателей с применением метода анализа иерархий обоснован выбор приоритетных функциональных направлений (политик) стратегического развития вузов.

Предложена и апробирована методика оценки кадрового потенциала, основанная на совокупности показателей развития профессиональных компетенций и позволяющая определить уровень развития кадрового потенциала по ступеням «преподаватель – кафедра – факультет – вуз».

Обоснована модель стратегического управления конкурентоспособностью вуза, направленная на обеспечение эффективности деятельности вуза по функциональным направлениям (политикам) на основе развития кадрового потенциала.

Разработана система стимулирования развития кадрового потенциала вуза, в содержании которой определены три основных взаимосвязанных составляющих: потребности, мотивы к действию и используемые инструменты стимулирования. Систематизация данных инструментов по критериям «значимость» – «удовлетворенность» позволила выявить наиболее эффективные из них с точки зрения влияния на уровень развития кадрового потенциала и достижений целей стратегического развития вуза в условиях конкурентной среды.

Прогнозные значения ключевых показателей функционирования вуза свидетельствуют о повышении эффективности его деятельности по основным направлениям, повышении его конкурентоспособности, что подтверждает целесообразность внедрения предлагаемых методов и моделей в практику стратегического управления конкурентоспособностью вуза.

IV. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Монографии

1. Лазарев В.Н., Пирогова Е.В. Управление конкурентоспособностью персонала высшего учебного заведения. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 204 с.

2. Формирование системы оценки результатов труда персонала как часть системы управления персоналом организации. Коллективная монография / М.А. Суркова, Е.Н. Радушка, А.А. Ильин, М.Г. Светуньков, М.В. Рыбкина, Е.В. Пирогова. – Ульяновск: УлГПУ им. И.Н. Ульянова, 2018. – 103 с.

3. Яшин С.Н., Пирогова Е.В. Управление конкурентоспособностью высшего учебного заведения на рынке образовательных услуг // Экономика и современное общество: актуальные вопросы теории и практики: монография / Под общ. ред. Г.Ю. Гуляева. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2022. – С. 33-44.

4. Новичкова М.А., Пирогова Е.В., Ефремов Д.А. Повышение конкурентоспособности высшего учебного заведения на основе формирования имиджа. – Ульяновск: УлГТУ, 2025. – 107 с.

Публикации в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Министерства науки и высшего образования Российской Федерации

5. Пирогова Е.В. Оценка конкурентоспособности профессорско-преподавательского состава высшего учебного заведения // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2008. – № 10 (48). – С. 111-115.

6. Пирогова Е.В. Механизмы обеспечения конкурентоспособности профессорско-преподавательского состава высшего учебного заведения // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2008. – № 5 (24). – С. 68-72.

7. Пирогова Е.В., Рыбкина М.В., Лазарев В.Н. Взаимодействие вузов с работодателями как условие востребованности и конкурентоспособности выпускников на рынке труда // Вестник университета. – 2014. – № 15. – С. 300-304.

8. Пирогова Е.В., Рыбкина М.В. Оценка выпускников глазами работодателей // Качество. Инновации. Образование. – 2015. – № 10 (125). – С. 3-8.

9. Пирогова Е.В., Рыбкина М.В., Нестерова А.А. Эффективное управление образовательной системой – залог качества образования // Глобальный научный потенциал. – 2017. – № 9 (78). – С. 38-41.

10. Суркова М.А., Рыбкина М.В., Пирогова Е.В. Управленческая деятельность в современных образовательных организациях // Качество. Инновации. Образование. – 2017. – № 12 (151). – С. 11-16.

11. Лазарев В.Н., Пирогова Е.В. Прогнозирование развития регионального рынка труда в условиях инновационной экономики // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 12-1 (89). – С. 312-315.

12. Кангро М.В., Рыбкина М.В., Пирогова Е.В. Организационно-экономический механизм развития рынка труда // Российский экономический интернет-журнал. – 2019. – № 3. – URL: http://www.e-rej.ru/Articles/2019/Kangro.pdf.

13. Рыбкина М.В., Кангро М.В., Пирогова Е.В. Развитие рынка труда в условиях становления цифровой экономики // Вестник университета. – 2019. – № 11. – С. 36-41.

14. Яшин С.Н., Пирогова Е.В. Факторы конкурентоспособности высшего учебного заведения // Социальные и экономические системы. – 2022. – № 6-2 (30.2). – С. 159-168.

15. Пирогова Е.В. Оценка конкурентоспособности вузов в образовательном пространстве региона // Социальные и экономические системы. – 2022. – № 6-3 (30.3). – С. 155-166.

16. Пирогова Е.В. Кадровый потенциал вуза как приоритетное конкурентное преимущество // Экономические системы. – 2022. – Том 15. – № 4 (59). – С. 116-121.

17. Пирогова Е.В., Рыбкина М.В. Перспективы развития системы высшего образования в Ульяновской области // Цифровая экономика. – 2022. – № 5 (21). – С. 44-50.

18. Пирогова Е.В. О концепции управления конкурентоспособностью высшего учебного заведения // Вестник университета. – 2023. – № 1. – С. 48-55.

19. Пирогова Е.В. Развитие кадрового потенциала как приоритетное направление кадровой политики и стратегического управления вузом // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2023. – № 2 (38). – С. 142-148.

20. Пирогова Е.В. Этапы разработки и реализации стратегии управления конкурентоспособностью высшего учебного заведения // Журнал правовых и экономических исследований. – 2023. – № 2. – С. 311-315.

21. Пирогова Е.В., Яшин С.Н. Стратегическое развитие высшего учебного заведения в условиях конкуренции на рынке образовательных услуг // Глобальный научный потенциал. – 2023. – № 3 (144). – С. 235-238.

22. Пирогова Е.В. Компетентностный подход к развитию кадрового потенциала высшего учебного заведения // Вестник НГУЭУ. – 2023. – № 3. – С. 63-70.

23. Пирогова Е.В., Яшин С.Н. Особенности реализации конкурентной стратегии высшего учебного заведения // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 3 (56). – С. 435-438.

24. Пирогова Е.В., Шиняева О.В. Исследование образовательных мотивов студентов вуза как фактор их конкурентоспособности на рынке труда // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 6 (59). – С. 676-680.

25. Пирогова Е.В., Яшин С.Н. Система стимулирования персонала вуза, ориентированная на стратегическое развитие и конкурентоспособность образовательной организации // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 1 (51). – С. 414-416.

26. Пирогова Е.В. Сбалансированная система показателей как инструмент управления конкурентоспособностью высшего учебного заведения // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2024. – Т. 34, № 4. – С. 667-672.

27. Пирогова Е.В., Яшин С.Н., Рыбкина М.В. Кадровый потенциал высшего учебного заведения как ресурс стратегического развития в условиях конкуренции на рынке образовательных услуг // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 4 (54). – С. 451-457.

28. Пирогова Е.В., Яшин С.Н., Рыбкина М.В. Инновационные подходы к развитию кадрового потенциала высшего учебного заведения // Глобальный научный потенциал. – 2024 – № 10 (163). – С. 383-387.

29. Пирогова Е.В. Стратегическая карта как инструмент разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности высшего учебного заведения // Экономические науки. – 2024. – № 12 (241). – С. 604-609.

30. Пирогова Е.В., Яшин С.Н. Метод анализа иерархий (МАИ) как способ обоснования выбора направления стратегического развития вуза в условиях конкуренции // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 1 (66). – С. 876-879.

31. Пирогова Е.В. Управление конкурентоспособностью в системе стратегического менеджмента вуза // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 1 (57). – С. 679-682.

Статьи в научных сборниках, материалах конференций и прочие публикации

32. Пирогова Е.В. Выявление конкурентных преимуществ фирмы // Студент – науке будущего: Студенческая научно-техническая конференция. Часть 2. – Ульяновск: УлГТУ, 2004. – С. 6-7.

33. Пирогова Е.В. Материальные средства воздействия на мотивацию труда персонала // Молодежь. Образование. Экономика. Сборник научных статей участников конференции. Часть 2. – Ярославль: Изд-во «Ремдер», 2004. – С. 244-251.

34. Пирогова Е.В. Современное состояние кадровой ситуации в высшей школе // Совершенствование системы управления организацией в современных условиях: сборник статей IV Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза, 2007. – С. 73-75.

35. Пирогова Е.В. Конкурентоспособность персонала вуза // Современное состояние и перспективы развития экономики России: сборник статей V Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза, 2007. – С. 42-44.

36. Пирогова Е.В. Рейтинговый подход к оценке конкурентоспособности профессорско-преподавательского состава вуза // Труды Ульяновского научного центра «Ноосферные знания и технологии». – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – С. 105-113.

37. Пирогова Е.В. Пути повышения конкурентоспособности профессорско-преподавательского состава вузов // Управление в социальных и экономических системах: сборник статей V Международной научно-практической конференции – Пенза: РИО ПГСХА, 2007. – С. 218-220.

38. Пирогова Е.В. Определение количественной и качественной потребности в персонале (на примере определения потребности в профессорско-преподавательском составе высших учебных заведений) // Тезисы докладов 41-й научно-технической конференции УлГТУ «Вузовская наука в современных условиях». – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – С. 209.

39. Пирогова Е.В. Механизмы обеспечения конкурентоспособности профессорско-преподавательского состава вуза // Тезисы докладов 42-й научно-технич. конф. УлГТУ «Вузовская наука в современных условиях». – Ульяновск: УлГТУ, 2008. – С. 218.

40. Пирогова Е.В. Алгоритм проведения мониторинга конкурентоспособности профессорско-преподавательского состава вуза // Конкурентоспособность предприятий и организаций: сборник статей VI Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза: РИО ПГСХА, 2008. – С. 56-58.

41. Пирогова Е.В. Структура конкурентоспособности профессорско-преподавательского состава высшего учебного заведения // Молодежь. Образование. Экономика: 9-я Всероссийская научно-практическая конференция молодых ученых, студентов и аспирантов. Сборник статей участников конференции (Ярославль, 24 апреля 2008 г.) / под общ. ред. Н.Е. Бекетовой. – Ярославль: Ремдер, 2008. – С. 527- 531.

42. Пирогова Е.В. Виды конкурентоспособности профессорско-преподавательского состава высшего учебного заведения // Труды Ульяновского научного центра «Ноосферные знания и технологии». – Ульяновск: УлГТУ, 2008. – С. 249-254.

43. Пирогова Е.В. Методические подходы к оценке конкурентоспособности профессорско-преподавательского состава высшего учебного заведения // Социально-экономические проблемы развития регионов и муниципальных образований: Материалы научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава (г. Ульяновск, 1-6 февраля 2008 г.). – Ульяновск: УлГТУ, 2008. – С. 127-134.

44. Пирогова Е.В. Сущность и необходимость обеспечения конкурентоспособности профессорско-преподавательского состава высшего учебного заведения // Человеческие ресурсы: формирование, развитие, использование: материалы Российской научно-практической конференции. – Саратов: СГТУ, 2008. – С. 230-240.

45. Пирогова Е.В. Тенденции обеспечения конкурентоспособности персонала высшего учебного заведения // Уровень жизни и проблемы социальной ориентации российской экономики: материалы региональной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава. – Ульяновск: УлГТУ, 2008. – С. 84-89.

46. Пирогова Е.В. Система мотивации профессорско-преподавательского состава высшего учебного заведения (на примере УлГТУ) // Проблемы развития предприятий: теория и практика: материалы 7-й Международной науч.-практ. конф., 27-28 нояб. 2008 г. Ч.2. – Самара, Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2008. – С. 340-344.

47. Пирогова Е.В. О концепциях управления конкурентоспособностью персонала организации // Труды Ульяновского научного центра «Ноосферные знания и технологии». – Ульяновск: УлГТУ, 2009. – С. 130-139.

48. Пирогова Е.В. Факторы, влияющие на конкурентоспособность персонала высшего учебного заведения // Социально-экономические проблемы развития предприятий, регионов и муниципальных образований: труды молодых ученых. – Ульяновск: УлГТУ, 2009. – С. 94-100.

49. Пирогова Е.В. Обоснование выбора концепции управления конкурентоспособностью персонала высшего учебного заведения // Труды Ульяновского научного центра «Ноосферные знания и технологии». – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – С. 133-144.

50. Пирогова Е.В. Динамический анализ развития конкурентоспособности персонала высшего учебного заведения (на примере УлГТУ) // Единство власти, бизнеса и бизнес-образования – путь к успешному обществу: материалы международной научно-практической конференции (29-30 января 2010 года, Россия, г. Ульяновск). – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – С. 260-265.

51. Пирогова Е.В. Факторы стимулирования повышения конкурентоспособности персонала высшего учебного заведения // Развитие предприятий, регионов и муниципальных образований в условиях финансово-экономического кризиса: сборник молодых ученых (аспирантов, магистров) кафедры «Экономика и менеджмент» УлГТУ. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – С. 99-115.

52. Замалатдинова Е.Р., Пирогова Е.В. Методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятия // Труды Ульяновского научного центра «Ноосферные знания и технологии». – Ульяновск: УлГТУ, 2011. – С. 68-71.

53. Пирогова Е.В. Стимулирование как основной метод управления конкурентоспособностью персонала высшего учебного заведения // Управление развитием социально-экономических систем: сборник трудов молодых ученых. – Ульяновск: УлГТУ, 2011. – С. 170-184.

54. Замалатдинова Е.Р., Пирогова Е.В. Факторы конкурентоспособности предприятия // Власть, бизнес, бизнес-образование: интеграция на пути модернизации: материалы II Международной научно-практической конференции (7 апреля 2011 года, Россия, г. Ульяновск). – Ульяновск: УлГТУ, 2011. – С. 99-101.

55. Пирогова Е.В. Модель управления конкурентоспособностью персонала высшего учебного заведения // Власть, бизнес, бизнес-образование: интеграция на пути

модернизации: материалы II Международной научно-практической конференции (7 апреля 2011 года, Россия, г. Ульяновск). – Ульяновск: УлГТУ, 2011. – С. 264-272.

56. Пирогова Е.В. О подходах к выявлению степени развития трудового потенциала и лидерских качеств персонала предприятия // Корпоративное управление: лидерство и ответственность: материалы V международной конференции (г. Ульяновск, 6-7 октября 2011 г.) / Отв. ред. Т.В. Люлькина. – Ульяновск: УлГТУ, 2011. – С. 43-45.

57. Пирогова Е.В. Оценка эффективности управления конкурентоспособностью персонала высшего учебного заведения // Теория и практика развития социально-экономических систем: сборник научных трудов молодых ученых. – Ульяновск: УлГТУ, 2012. – С. 109-114.

58. Пирогова Е.В. Информационное обеспечение процесса управления конкурентоспособностью персонала высшего учебного заведения // Взаимодействие власти, бизнеса и образования в условиях вступления России в ВТО: материалы III Международной научно-практической конференции (21 июня 2013 года, Россия, г. Ульяновск). – Ульяновск: УлГТУ, 2013. – С. 186-190.

59. Лазарев В.Н., Пирогова Е.В. Магистратура – образование «выше высшего» // Труды Ульяновского научного центра «Ноосферные знания и технологии». – Ульяновск: УлГТУ, 2014. – С. 132-138.

60. Пирогова Е.В. Востребованность выпускников УлГТУ на рынке труда // Исследование системы высшего образования: гармонизация отношений между рынком труда и рынком образовательных услуг: сб. материалов Всероссийской конференции / Под ред. Р.Б. Галеевой; Институт экономики, управления и права (г. Казань). – Казань, 2014. – С. 61-64.

61. Пирогова Е.В., Рыбкина М.В., Ананьева Н.А. Рейтинг вуза как показатель его конкурентоспособности (на примере вузов Ульяновской области) // Исследование системы высшего образования: гармонизация отношений между рынком труда и рынком образовательных услуг: сб. материалов Всероссийской конференции / Под ред. Р.Б. Галеевой; Институт экономики, управления и права (г. Казань). – Казань, 2014. – С. 65-67.

62. Пирогова Е.В. Оценка качества подготовки выпускников УлГТУ в глазах работодателей // Современные технологии маркетинга и менеджмента. Областная научно-практическая конференция (г. Ульяновск, 30 сентября 2014 г.): сборник научных трудов. – Ульяновск: УлГТУ, 2015. – С. 96-101.

63. Лазарев В.Н., Пирогова Е.В., Кангро М.В. Мониторинг потребности рынка труда в специалистах с высшим уровнем образования (на примере Ульяновской области) // Труды Ульяновского научного центра «Ноосферные знания и технологии». – Ульяновск: УлГТУ, 2015. – С. 124-133.

64. Рыбкина М.В., Пирогова Е.В. Дистанционные технологии в системе непрерывного образования // Электронное обучение в непрерывном образовании 2016. III Международная научно-практическая конференция (Россия, Ульяновск, 13-15 апреля 2016 г.): сборник научных трудов. – Ульяновск: УлГТУ, 2016. – С. 1213-1216.

65. Лазарев В.Н., Пирогова Е.В., Рыбкина М.В. Стратегические направления развития трудовых ресурсов Ульяновской области // Труды Ульяновского научного центра «Ноосферные знания и технологии». – Ульяновск: УлГТУ, 2016. – С. 77-85.

66. Пирогова Е.В., Титова А.А. Факторы формирования лояльности персонала // Современные направления развития маркетинга и менеджмента: II Международная научно-практическая конференция (7 ноября 2016 г., Россия, г. Ульяновск): сборник

научных трудов / под общ. ред. Е.А. Качагина. – Ульяновск: УлГТУ, 2016. – С. 180-185.

67. Позмогов Д.К., Пирогова Е.В. Содержание системы управления предприятием // Управление развитием социально-экономических систем: сборник научных трудов / под ред. В. Н. Лазарева. – Ульяновск : УлГТУ, 2016. – С. 69-72.

68. Пирогова Е.В., Рыбкина М.В. Анализ динамики развития рынка труда Ульяновской области // Управление развитием социально-экономических систем. Проблемы и перспективы: сборник научных трудов. – Ульяновск: УлГТУ, 2016. – С. 86-94.

69. Лазарев В.Н., Пирогова Е.В., Рыбкина М.В. Особенности функционирования регионального рынка труда (на примере Ульяновской области) // Формирование и реализация стратегии устойчивого экономического развития Российской Федерации: сборник статей VII Международной научно-практической конференции. – Пенза: РИО ПГАУ, 2017. – С. 11-17.

70. Лазарев В.Н., Пирогова Е.В., Заболотникова М.В. Взаимодействие рынка образовательных услуг и рынка труда: проблемы и перспективы // Вестник УлГТУ. – 2018. – № 1 (81). – С. 74-76.

71. Новикова С.Н., Пирогова Е.В. Методологические и теоретические подходы внутренней системы оценки качества образования // Гуманистическая экономика и качество жизни / Сборник статей по материалам VII Международной научно-практической конференции с элементами научной школы. – Ульяновск: Издательство Арт-Софит, 2018. – С. 122-126.

72. Пирогова Е.В., Кузьмина А.В. Совершенствование управления персоналом как фактор повышения эффективности деятельности организации // Гуманистическая экономика и качество жизни / Сборник статей по материалам VII Международной научно-практической конференции с элементами научной школы. – Ульяновск: Издательство Арт-Софит, 2018. – С. 129-131.

73. Суркова М.А., Пирогова Е.В., Кузнецов М.А. Развитие рынка труда // Гуманистическая экономика и качество жизни / Сборник статей по материалам VII Международной научно-практической конференции с элементами научной школы. – Ульяновск: Издательство Арт-Софит, 2018. – С. 193-196.

74. Пирогова Е.В. Роль профориентации в обеспечении сбалансированности развития рынка труда // Экономика, управление и финансы: конкурентное развития и инновационные подходы: сборник статей Всероссийской научно-практической конференции / под науч. ред. А.С. Бобылевой, Н.В. Ширяевой. – Ульяновск: УлГУ, 2019. – С. 109-114.

75. Пирогова Е.В. Современные формы профориентационной работы в вузе // Педагогическое призвание: сборник статей III Международного профессионально-методического конкурса (28 февраля 2021 г.). – В 6-ти частях. Часть 2. – Петрозаводск: МЦНП «Новая наука», 2021. – С. 31-38.

76. Пирогова Е.В. Конкурентоспособность высшего учебного заведения: подходы к определению понятия // Управление развитием социально-экономических систем: материалы V Всероссийской научно-практической конференции (г. Ульяновск, 27 мая 2022 года) [Электронный ресурс]. – Электронные данные. – Ульяновск: УлГТУ, 2022. – С. 166-169.

77. Пирогова Е.В. Классификация конкурентных преимуществ вуза // Наука и инновации в XXI веке: актуальные вопросы, открытия и достижения: сборник статей

XXX Международной научно-практической конференции. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2022. – С. 30-33.

78. Рыбкина М.В., Пирогова Е.В., Сотин А.О. Популяризация науки и инноваций как средство повышения интереса молодёжи к исследовательской деятельности // Вестник УлГТУ. – 2022. – № 3 (99). – С. 4-10.

79. Пирогова Е.В. Вуз как субъект рынка образовательных услуг // Инструменты и механизмы формирования конкурентоспособности социально-экономических систем: сборник статей Международной научно-практической конференции (1 декабря 2022 г., г. Волгоград). – Уфа: Аэтерна, 2022. – С. 55-58.

80. Пирогова Е.В. Классификация стратегий развития высшего учебного заведения // Экономика и право. Современное состояние и перспективы развития: сборник статей IV Международной научно-практической конференции (19 декабря 2022 г.). – Петрозаводск: МЦНП «Новая наука», 2022. – С. 61-64.

81. Пирогова Е.В. Проблемы и перспективы развития кадрового потенциала высшего учебного заведения // Инновационное развитие: ключевые проблемы и направления их решения: Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции (Таганрог, 18 января 2023 г.). – Стерлитамак: АМИ, 2023. – С. 222-225.

82. Пирогова Е.В. Об особенностях управления развитием кадрового потенциала высшего учебного заведения // EurasiaScience: сборник статей LI международной научно-практической конференции. – Москва: «Научно-издательский центр «Актуальность.РФ», 2023. – С. 225-227.

83. Пирогова Е.В. Кадровая политика как совокупность мероприятий и инструментов развития кадрового потенциала вуза // Управление и экономика народного хозяйства России: сборник статей VII Международной научно-практической конференции / Под ред. Герасимова Б.Н. – Пенза: Пензен. гос. аграр. ун-т, 2023. – С. 434-437.

84. Пирогова Е.В. Стратегические аспекты обеспечения конкурентоспособности высшего учебного заведения // Современные стратегии устойчивого развития образования, науки и технологий, сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции, 31 марта 2023 г. / Под общ. ред. Туголукова А.В. – Москва: ИП Туголуков А.В., 2023. – С. 149-153.

85. Пирогова Е.В. Повышение эффективности деятельности как направление обеспечения стратегической конкурентоспособности высшего учебного заведения // Интеллектуальный потенциал общества как драйвер инновационного развития науки: сборник статей Международной научно-практической конференции (10 сентября 2023 г., г. Таганрог). – Уфа: Аэтерна, 2023. – С. 46-49.

86. Пирогова Е.В. Инструменты обеспечения конкурентоспособности высшего учебного заведения // Инновационный дискурс развития современной науки: сборник статей XVIII Международной научно-практической конференции (2 ноября 2023 г.). – Петрозаводск: МЦНП «НОВАЯ НАУКА», 2023. – С. 20-24.

87. Пирогова Е.В. Функциональные направления (политики) стратегического развития высшего учебного заведения как основа формирования конкурентных преимуществ // Синтез науки и образования как механизм перехода к постиндустриальному обществу: Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции (Саратов, 18 апреля 2024 г.). – Стерлитамак: АМИ, 2024. – С. 119-122.

88. Яшин С.Н., Пирогова Е.В. Повышение конкурентоспособности высшего учебного заведения на основе обеспечения качества подготовки специалистов различных отраслей экономики //Актуальные тренды цифровой трансформации промышленных предприятий: сборник статей Всероссийской научно-практической конференции, Казань, 30-31 октября 2024 года. – Курск: Изд-во ЗАО «Университетская книга», 2024. – С. 298-302.

89. Пирогова Е.В., Яшин С.Н. Мотивы развития кадрового потенциала персонала высшего учебного заведения // Актуальные вопросы управления персоналом: Сборник научных статей VI Национальной (Всероссийской) научно-практической конференции, Москва, 10-11 декабря 2024 года. – Москва-Воронеж: Наука-Юнипресс, 2024. – С. 159-164.