

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)

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Научный консультант:
д.э.н., проф. С.Н. Яшин

Нижегород - 2025

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Глава 1. Теоретические основы стратегического управления конкурентоспособностью высшего учебного заведения	15
1.1. Современные тенденции развития высших учебных заведений на рынке образовательных услуг	15
1.2. Конкурентоспособность высшего учебного заведения: сущность и содержание понятия	34
1.3. Стратегии управления конкурентоспособностью высшего учебного заведения на рынке образовательных услуг	57
Глава 2. Кадровый потенциал высшего учебного заведения как приоритетное конкурентное преимущество	83
2.1. Сущность и структура кадрового потенциала высшего учебного заведения	83
2.2. Инструменты развития кадрового потенциала высшего учебного заведения	109
2.3. Концепции управления развитием кадрового потенциала высшего учебного заведения	125
Глава 3. Методические подходы к оценке эффективности стратегического управления конкурентоспособностью высшего учебного заведения	144
3.1. Оценка уровня конкуренции на рынке образовательных услуг	144
3.2. Система сбалансированных показателей как инструмент оценки конкурентоспособности и эффективности реализации стратегии развития высшего учебного заведения	169
3.3. Востребованность выпускников на рынке труда как показатель конкурентоспособности высшего учебного заведения	203

Глава 4. Оценка кадрового потенциала высшего учебного заведения ...	239
4.1. Статистический анализ кадрового потенциала системы высшего образования Ульяновской области	239
4.2. Методические подходы к оценке кадрового потенциала высшего учебного заведения	255
4.3. Анализ факторов стимулирования развития кадрового потенциала высшего учебного заведения	273
Глава 5. Совершенствование системы стратегического управления конкурентоспособностью высшего учебного заведения на основе развития его кадрового потенциала	299
5.1. Модель стратегического управления конкурентоспособностью высшего учебного заведения на основе развития его кадрового потенциала	299
5.2. Система стимулирования развития кадрового потенциала высшего учебного заведения	314
5.3. Прогнозирование уровня конкурентоспособности и развития кадрового потенциала высшего учебного заведения	328
Заключение	336
Список литературы	340
Приложения	385

ВВЕДЕНИЕ

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. Омелянченко, 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 СПП, 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 СПП, 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.

Глава 1. Теоретические основы стратегического управления конкурентоспособностью высшего учебного заведения

1.1. Современные тенденции развития высших учебных заведений на рынке образовательных услуг

В современных условиях развитие системы высшего образования обуславливает достижение целей социально-экономического развития страны. Именно в системе высшего образования осуществляется подготовка высококвалифицированных кадров, сосредоточен интеллектуальный потенциал страны и достигаются цели научно-технического прогресса. Развитие системы высшего образования обеспечивается конкурентоспособностью отдельно взятого учебного заведения.

Влияние системы высшего образования в целом и высшего учебного заведения в частности на конкурентоспособность страны можно представить в виде определенной иерархической структуры (рис. 1).

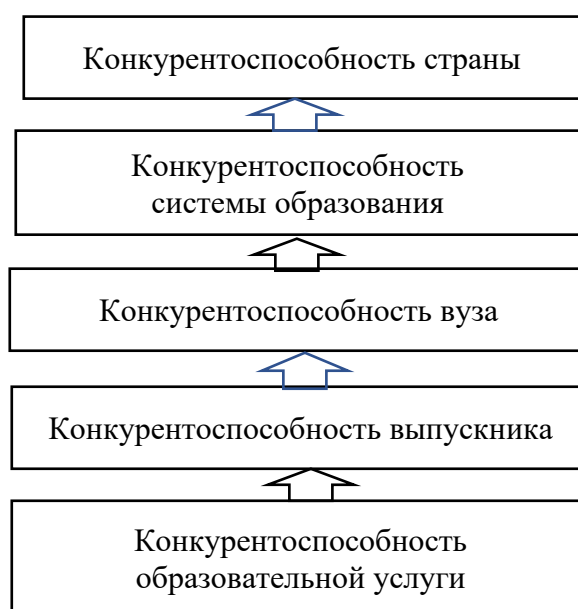


Рисунок 1 – Влияние конкурентоспособности вуза на конкурентоспособность системы образования и страны

Источник: составлено автором по материалам [31; 51; 77; 121]

Рассматривая систему образования как основу конкурентоспособности национальной экономики, обуславливается изменение роли и повышение значимости стратегического развития высших учебных заведений. Именно развитие системы высшего образования позволяет обеспечить экономику страны передовым человеческим, интеллектуальным, технологическим потенциалом и является основным транслятором знаний, обеспечивающих достижение целей инновационного развития [142, с. 7].

Неотъемлемым элементом функционирования любого хозяйствующего субъекта в условиях рыночной экономики является конкуренция. Воздействие конкуренции на систему высшего образования также свидетельствует о распространении рыночных отношений на данную сферу экономики.

В начале 1990-х гг. В. Сарджент обосновывал, что вузы будут не только осуществлять конкурентную борьбу за определенную долю на рынке образовательных услуг, но и дифференцировать и диверсифицировать свою деятельность в целях укрепления своего финансового положения и обеспечения своего функционирования финансовыми ресурсами [45, с. 38; 309, с. 18]. М. Киннелл, Д. Макдугалл считают, что в современных условиях вузы вынуждены адаптироваться к происходящим во внешней среде изменениям, что отражает их взаимосвязь и схожесть с предпринимательскими структурами, действующими в условиях рынка [45, с. 38; 301, с. 53].

На современном этапе важность развития отдельно взятого высшего учебного заведения в долгосрочной перспективе обуславливается существенными трансформациями системы образования. На сегодняшний день вузы являются полноправными участниками и субъектами рыночных отношений, способствуя повышению уровня конкуренции и активному формированию и развитию рынка образовательных услуг.

Все вышесказанное обуславливает необходимость рассмотрения роли и выявления особенностей развития высших учебных заведений на рынке образовательных услуг.

Структура отношений, складывающаяся на рынке образовательных услуг, представлена на рисунке 2.

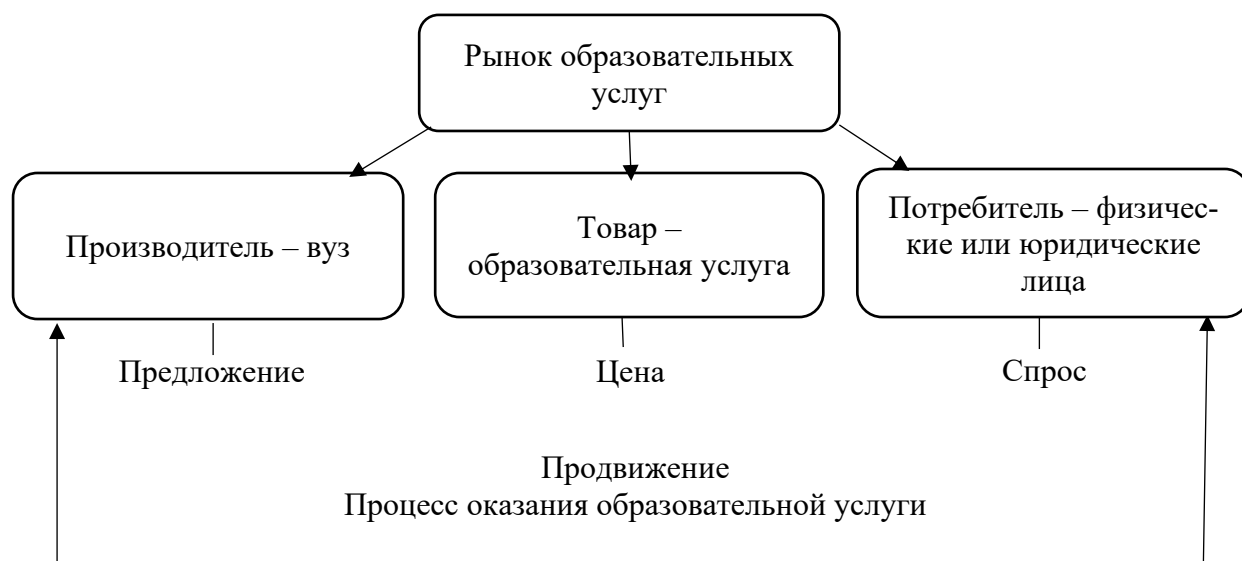


Рисунок 2 – Особенности функционирования рынка образовательных услуг

Источник: [45, с. 24]

В научной литературе высшее учебное заведение трактуется как учебное заведение, дающее высшее профессиональное образование и осуществляющее научную деятельность [216, с. 176].

Д.Л. Кузнецов отмечает специфические черты высших учебных заведений [133, с. 117]:

1. Основной целью функционирования высших учебных заведений является предоставление образовательных услуг.

2. Вузы, помимо образовательной деятельности, сочетают в себе научно-исследовательскую и инновационную деятельность.

К основным задачам функционирования высшего учебного заведения относятся [20, с. 128]:

- удовлетворение потребности индивида в нравственном, интеллектуальном, культурном развитии на основе получения высшего образования по соответствующему направлению подготовки;

- удовлетворение общественных потребностей в трудовых ресурсах соответствующей квалификации;

- организация и проведение научных исследований научного и прикладного характера;
- развитие системы дополнительного профессионального образования;
- развитие культурных, нравственных и научных общественных ценностей, их накопление, хранение и приумножение;
- трансляция знаний среди различных слоев общества, рост его культурного и общеобразовательного уровня.

Рынок образовательных услуг обладает рядом особенностей, определяющих его специфику и обуславливающих требования к его участникам [53, с. 82]:

- высокий уровень риска, обусловленный невозможностью прогнозирования спроса на образовательные услуги;
- неэластичность предложения образовательных услуг и более высокий уровень его определенности по сравнению со спросом;
- индивидуальный характер спроса на образовательные услуги и его первичность в процессе их производства;
- неразрывность спроса и предложения на рынке образовательных услуг, определяющая его локальный характер.

Особенности функционирования вузов в условиях рыночной экономики представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Особенности функционирования вузов в условиях рыночной экономики

Критерий	Традиционная экономика	Рыночная экономика
Особенности осуществления образовательного процесса	Стандартизация процесса обучения, основанного на групповом процессе получения образования	Разработка и реализация индивидуальной траектории обучения
Широта направлений подготовки (специальностей)	Перечень направлений подготовки (специальностей) носит традиционный характер в соответствии с профилем вуза	Перечень направлений подготовки (специальностей) формируется в соответствии с потребностями рынка
Оценка качества образовательных услуг	Система государственной аккредитации	Система государственной аккредитации, внешняя и внутренняя независимая оценка качества, общественно-профессиональная аккредитация

Критерий	Традиционная экономика	Рыночная экономика
Ключевой фактор выбора вуза	Доступность образования	Качество образовательной услуги, стоимость обучения
Трудоустройство выпускников	Система государственного распределения	Система трудоустройства, основанная на взаимодействии вуза и работодателя в процессе подготовки выпускников
Источник финансирования деятельности вуза	Бюджетное финансирование	Бюджетное и внебюджетное финансирование
Позиционирование вуза в образовательном пространстве	Маркетинговая политика вуза отсутствует	Маркетинговая политика вуза осуществляется активно, направлена на продвижение и продажу образовательных услуг

Источник: составлено автором

Основы функционирования вузов в рыночной среде заложены в исследовании М. Вебера («школа как бюрократическая организация»), Т. Веблена («вуз как предприятие»), Т. Парсонса («вуз как социальная система») [53, с. 79].

В работе О.Г. Гисиной выделены черты вуза как субъекта рыночной экономики [53, с. 79-80]:

- устойчивость (институциональная и организационная);
- специфика производимого продукта – образовательной услуги;
- обладание нематериальными ресурсами, характеризующими интеллектуальный капитал вуза;
- организация деятельности по принципу сетевого взаимодействия;
- иерархичность управления.

Выделяют внешние и внутренние предпосылки внедрения рыночных принципов в процессы функционирования вузов [53, с. 80]:

- внешние: динамика социально-экономического развития и интернационализация хозяйственной деятельности; повышение уровня цифровизации экономики и развития информационно-коммуникационных технологий; трансформация потребностей потребителей образовательных услуг; развитие конкуренции между вузами; изменение государственной политики в сфере образования;

– внутренние: развитие вузов по экстенсивному пути; повышение самостоятельности в принятии стратегических управленческих решений; привлечение дополнительных источников финансирования; необходимость разработки и реализации стратегии развития в целях обеспечения конкурентоспособности.

Охарактеризованные выше предпосылки формируют институциональные основы внедрения рыночных принципов в процессе функционирования вузов.

Стоит также отметить, что ряд авторов не признает существование рыночных отношений в системе высшего образования. П. Друкер доказывает, что функционирование системы высшего образования не регулируется законами спроса и предложения, не характеризуется наличием ценовой чувствительности, не описывается стандартными экономическими моделями. Выступая в качестве жизненной ценности, высшее образование не может являться объектом купли-продажи [45, с. 26; 296, с. 236].

В защиту данной точки зрения свидетельствуют следующие аргументы [45, с. 26]:

1. За качество образования несут ответственность как обучающий, так и обучаемый.
2. Результаты образования носят инерционный характер, т.е. проявляются с течением времени.
3. Образование является социокультурным общественным институтом, следующим культурным традициям общества.
4. Спрос на высшее образование носит неценовой характер и является прежде всего жизненной потребностью человека.
5. Образование обуславливает развитие демократических основ.

Следовательно, как указывает С.В. Волгина, отрицание отношений «купли-продажи» в системе образования не исключает воздействия рыночных механизмов, рассматривающих данные отношения в области осуществления

выбора образовательных приоритетов (определенного направления получения образования) [45, с. 26-27].

В трудах А.А. Мадьярова, Г.М. Шамаровой представлена сравнительная характеристика типов рынков высшего образования, выделяется два основных типа рынка, на которых функционируют вузы – совершенной конкуренции и олигополии (табл. 2).

Таблица 2 – Сравнение типов рынка услуг высшего образования

Характеристика	Совершенная конкуренция	Олигополия
Количество участников	Большое количество вузов	Незначительное количество вузов
Барьеры входа и выхода	Отсутствие или незначительное количество барьеров входа и выхода	Существенные барьеры входа и выхода
Дифференциация образовательных услуг	Однородные / стандартные услуги	Возможность дифференциации образовательных услуг (по содержанию, по персоналу)
Информация	Наличие совершенных информационных потоков на основе Интернет-сайта вуза	Недостаточная информированность

Источник: [146, с. 121]

На современном этапе функционирование вузов в условиях рыночных отношений характеризуется следующими основными особенностями [208]:

1. Значительный уровень нормативно-правового регулирования.
2. Наличие обязательного прохождения процедур лицензирования и аккредитации образовательной деятельности.
3. В силу наличия большого спектра образовательных услуг и количества конкурирующих вузов удовлетворение потребностей лишь небольшой доли рынка.
4. Незнание потребностей потребителей образовательных услуг по причине слабого уровня маркетинговой деятельности, в силу чего спрос на реализацию тех или иных образовательных программ колеблется.
5. Высокий уровень региональной локализации вузов, обуславливающий ограниченность рынка потребителей образовательных услуг.

В исследованиях А.Ш. Хасановой, З.Н. Мирзагалямовой и других ученых также выделяется ряд особенностей функционирования вузов в современных условиях [269, с. 470-471]:

- недостаточная эффективность финансирования образовательной организации, не соответствующая ее инвестиционному потенциалу, что приводит к ограниченности финансовых ресурсов на развитие вуза;
- необходимость повышения квалификации административно-управленческого персонала вуза, позволяющего внедрять эффективные изменения в условиях динамизма внешней среды;
- необходимость обеспечения баланса между фундаментальностью и консерватизмом в образовании и его адаптивностью в рыночных условиях;
- массовизация получения высшего образования, не в полной мере соответствующего требованиям рынка труда;
- необходимость внедрения эффективных инструментов коммерциализации результатов проводимых вузом исследований.

Рынок образовательных услуг представляет собой механизм взаимодействия спроса со стороны потребителей образовательных услуг и предложения со стороны вузов. В связи с этим возникает необходимость определения основных участников-потребителей рынка образовательных услуг (рис. 3).

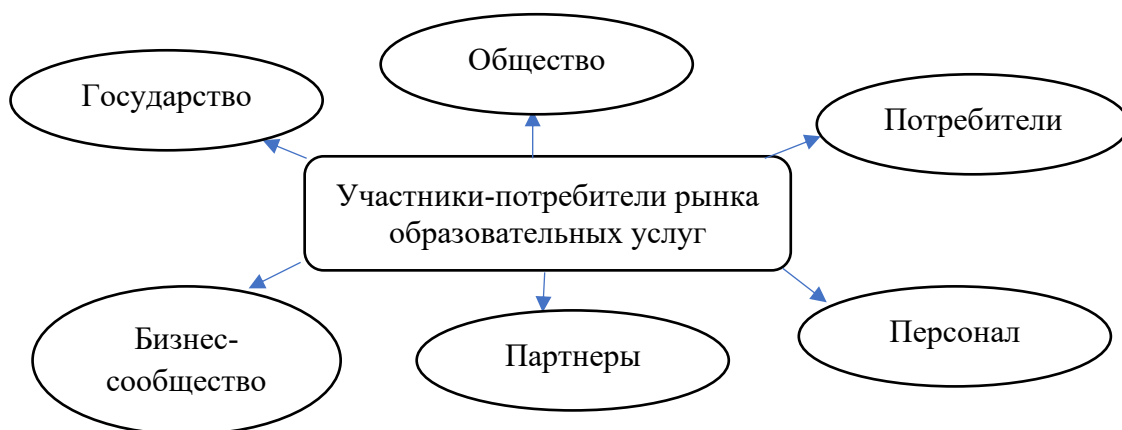


Рисунок 3 – Основные участники-потребители рынка образовательных услуг

Источник: составлено автором по материалам [26; 144, с. 33-34; 158, с. 268; 161; 288, с. 382]

В работе Н.С. Пласковой, Е.В. Прокофьевой особо подчеркивается роль государства среди участников рынка образовательных услуг, функции которого заключаются в следующем [193, с. 9-10]:

- поддержание и укрепление имиджа высших учебных заведений среди основных участников рынка образовательных услуг;
- обеспечение вузов финансовыми и материальными ресурсами;
- разработка мер налоговой поддержки для вузов;
- мониторинг и удовлетворение потребностей рынка труда на основе расширения перечня направлений подготовки (специальностей);
- разработка и совершенствование образовательных стандартов в соответствии с квалификационными требованиями и профессиональными стандартами;
- совершенствование системы подготовки и развития потенциала кадров высшей школы;
- развитие технологий, форм и инструментов ведения образовательного процесса;
- совершенствование процедуры лицензирования и аккредитации вузов, основанной на независимой оценке качества образования.

Развитие рынка образовательных услуг можно охарактеризовать при помощи модели многопараметрической системы регионального «ромба». Вершины «ромба» будут отражать драйверы развития системы высшего образования (рис. 4).

Параметры факторов включают в себя обеспеченность вуза ресурсами и условиями для эффективного функционирования на рынке образовательных услуг: персонал вуза; физические ресурсы; климатический фактор; территориальный фактор; ресурс знаний; финансовые ресурсы; инфраструктура. Параметры спроса характеризуют востребованность образовательных услуг в пределах территории. Наличие конкурентоспособных родственных и поддерживающих отраслей обеспечивает востребованность выпускников вуза на рынке труда. Разработка

стратегии вуза обеспечивает предвидение перспектив его развития на рынке образовательных услуг [220, с. 127].

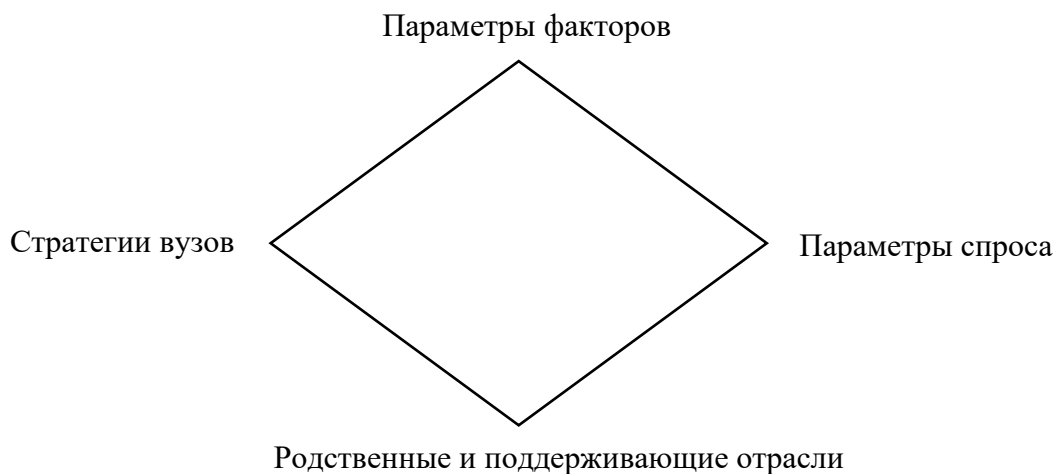


Рисунок 4 – Драйверы развития системы образования

Источник: составлено автором по материалам [220, с. 127]

Развитие высшего учебного заведения на современном этапе невозможно без осуществления процессов его цифровой трансформации. Одна из моделей цифровой трансформации вуза представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Модель цифрового университета

Источник: 48, с. 341; 291, с. 52

Развитие рыночных отношений невозможно без повышения уровня конкуренции в системе высшего образования, определяющей динамику и структуру рынка образовательных услуг.

Традиционно понятие конкуренции раскрывается в трех основных подходах: поведенческом, структурном, функциональном. С учетом специфики отрасли образования можно определить сущность данных подходов следующим образом:

- поведенческий подход: конкуренция на рынке образовательных услуг обуславливается соперничеством между вузами за привлечение потребителей на основе обладания совокупностью конкурентных преимуществ;

- структурный подход: предполагает анализ структуры рынка образовательных услуг, определение его типа, выявление условий функционирования вузов на данном рынке;

- функциональный подход: конкуренция между вузами рассматривается как фактор социально-экономического развития региона и страны в целом.

В исследовании С.В. Волгиной выделяется три основных вида конкуренции в системе высшего образования: [45, с. 41-42]:

- функциональная конкуренция основана на различиях в удовлетворении потребности в образовании различными вузами, выступающими функциональными конкурентами на рынке образовательных услуг;

- видовая конкуренция основана на отличии в каком-либо существенном свойстве образовательных услуг одного профиля или идентичных по определенным параметрам;

- предметная конкуренция проявляется между вузами, находящимися в разных городах, предоставляющих аналогичные образовательные услуги.

Конкуренция между высшими учебными заведениями усиливается в следующих случаях [216, с. 176]:

- увеличение количества конкурирующих вузов;
- слияние образовательных организаций;

- медленный рост спроса на образовательные услуги;
- использование и совершенствование маркетинговых средств стимулирования сбыта образовательных услуг, в частности, за счет цены;
- невысокий уровень затрат покупателей при переходе на потребление другой образовательной услуги;
- неудовлетворенность вузов долей на рынке образовательных услуг;
- открытость и существенное различие в миссии, стратегии, организационных способностях, ресурсах вузов и др.

Рассматривая особенности конкуренции на рынке образовательных услуг, И.А. Заярная указывает, что в системе высшего образования конкурентная борьба осуществляется между образовательными организациями за привлечение потенциальных потребителей и формирование спроса на образовательные услуги, позволяющим наиболее полно реализовать потенциал вуза [83, с. 10].

В монографическом исследовании И.А. Заярной среди форм конкуренции выделяется межотраслевая и внутриотраслевая конкуренция. Межотраслевая конкуренция отражает конкуренцию между отраслью высшего образования в целом и другими отраслями экономики. Данный тип конкуренции определяет структуру спроса на выпускников по различным направлениям подготовки (специальностям) и заключается в распределении выпускников по различным отраслям экономики. Внутриотраслевая конкуренция является многоаспектным понятием и заключается в анализе конкуренции между уровнями высшего образования; государственными и негосударственными вузами; получением бюджетного и внебюджетного образования; группами однородных направлений (специальностей); однородными направлениями (специальностями); формами получения образования; отдельными вузами [83, с. 10-11].

Конкурентные отношения между вузами на сегодняшний день развиваются на трех уровнях [18, с. 56; 67]:

- конкуренция между вузами региона;

- конкуренция региональных вузов с вузами соседних регионов;
- конкуренция между региональными и столичными вузами.

Анализ конкурентных отношений в системе высшего образования также предполагает [128, с. 353]:

1. Анализ конкуренции на рынке образовательных услуг, направленный на выявление конкурентных преимуществ вузов.
2. Анализ академической конкуренции, отражающий конкурентные преимущества в научно-исследовательской сфере и реализации образовательных программ, эффективность осуществления совместных с реальным сектором экономики проектов.
3. Анализ социальной конкуренции, предполагающий оценку социальной политики вуза и эффективность мер социальной поддержки обучающихся и персонала.
4. Анализ региональной и международной конкуренции, определяющий уровень конкурентоспособности вуза по сравнению с образовательными организациями других регионов и его интеграцию в международное академическое сообщество.

Стоит отметить, что вузы функционируют на двух рынках: рынке образовательных услуг и рынке труда [38, с. 38-39]. Специфика рынка образовательных услуг обусловлена следующим [83, с. 35]:

- наличием взаимосвязи и взаимодействия с рынком труда;
- спецификой образовательных услуг по сравнению с другими услугами;
- сочетанием рыночных механизмов функционирования с методами государственного регулирования.

При этом выделяются особенности образовательных услуг [45, с. 17-18]:

1. Неосвязаемость образовательных услуг, проявляющаяся в невозможности оценки качества до полного их оказания.
2. Неотделимость от источника, выражающаяся в том, что в процессе оказания образовательной услуги ее источник – преподаватель – теряет право

собственности на свой товар (знания), но покупатель – обучающийся – такого права не приобретает.

3. Несохраняемость образовательных услуг, свидетельствующая о необходимости постоянной актуализации и пополнения знаний.

В целях выявления тенденций развития рынка образовательных услуг проведем анализ изменения его структуры.

Динамика количества образовательных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по программам высшего образования, представлена на рис. 6.



Рисунок 6 – Образовательные организации – участники рынка образовательных услуг

Источник: составлено автором по материалам [234]

В целом за анализируемый период количество самостоятельных образовательных организаций не изменилось. Однако стоит отметить, что их количество за последние три года увеличилось на 7 образовательных учреждений (с 717 ОУ в 2021 г. до 724 ОУ в 2023 г.). Общее сокращение количества филиалов, осуществляющих образовательную деятельность по программам высшего образования, составило 39 образовательных учреждений (на 7 %). Сокращение количества образовательных организаций при

одновременном росте спроса на образовательные услуги обуславливает усиление конкуренции на рынке образовательных услуг.

Тенденции усиления региональной локализации вузов и их усилия в привлечении контингента обучающихся в пределах регионов местонахождения вызывают необходимость рассмотрения сосредоточения вузов в пределах федеральных округов (табл. 3).

Таблица 3 – Распределение образовательных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по программам высшего образования, по федеральным округам

Федеральный округ	2019 г.		2020 г.		2021 г.		2022 г.		2023 г.	
	СОО	Фи-лиалы	СОО	Фи-лиалы	СОО	Фи-лиалы	СОО	Фи-лиалы	СОО	Фи-лиалы
Центральный	262	131	258	128	262	122	263	120	266	119
Северо-Западный	87	44	87	42	87	38	87	40	86	37
Южный	59	82	58	83	55	82	57	82	57	85
Северо-Кавказский	43	40	40	40	42	38	41	38	41	40
Приволжский	112	125	111	125	112	124	114	123	113	124
Уральский	49	50	47	47	49	44	49	43	48	43
Сибирский	72	53	70	50	71	50	72	49	73	47
Дальневосточный	40	38	39	34	39	30	39	30	40	29

Примечание: СОО – самостоятельная образовательная организация, осуществляющая образовательную деятельность по программам высшего образования

Источник: составлено автором по материалам [234]

Наибольшее сосредоточение образовательных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по программам высшего образования, наблюдается в Центральном и Приволжском федеральных округах (в 2023 г. 266 и 113 самостоятельных образовательных организаций и 119 и 124 филиала соответственно). Наименьшее количество образовательных организаций сосредоточено в Дальневосточном и Северо-Кавказском федеральных округах (в 2023 г. 40 и 41 самостоятельных образовательных организации и 29 и 40 филиалов соответственно).

При этом стоит провести анализ востребованности услуг высшего образования с точки зрения потребителей (табл. 4).

Таблица 4 – Динамика численности студентов, приема и выпуска специалистов организаций, осуществляющих образовательную деятельность по программам высшего образования

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Студентов, всего, чел.	4068327	4049333	4044203	4130018	4325280
в т.ч. по формам обучения					
– очная	2386578	2429308	2474778	2568274	2670141
– очно-заочная (вечерняя)	181477	206139	264816	341004	479567
– заочная	1500272	1413886	1304609	1220740	1175572
Принято, всего, чел.	1129381	1093345	1129097	1201541	1287601
в т.ч. по формам обучения					
– очная	688702	690913	720122	774771	784235
– очно-заочная (вечерняя)	63338	62861	102251	136961	192890
– заочная	377341	339571	306724	289809	310476
Выпущено, всего, чел.	908645	849410	813321	816315	805932
в т.ч. по формам обучения					
– очная	496348	486465	477881	487150	485044
– очно-заочная (вечерняя)	25088	26737	29709	43972	48097
– заочная	380126	331778	301989	282512	270814
– аттестация экстернов	7083	4430	3742	2681	1977

Источник: составлено автором по материалам [234]

Спрос на образовательные услуги в сфере высшего образования характеризуется достаточно устойчивой тенденцией увеличения. Общая численность студентов за анализируемый период увеличилась с 4068327 чел. в 2019 г. до 4325280 чел. в 2023 г., т.е. на 256953 чел. При этом наблюдается тенденция значительного роста студентов по очно-заочной форме обучения (с 181477 чел. в 2019 г. до 479567 чел. в 2023 г.) при одновременном сокращении обучающихся по заочной форме, что связано с внесением изменений в федеральные государственные образовательные стандарты. Численность студентов, обучающихся по очной форме, составила в 2023 г. 2670141 чел.

Ежегодно растет численность принимаемых студентов. За анализируемый период численность приема абитуриентов в целом увеличилась на 158220 чел., или на 14 %. В 3 раза выросла численность абитуриентов очно-заочной формы обучения (с 63338 чел. в 2019 г. до 192890 чел. в 2023 г.). Численность абитуриентов, принятых по очной форме обучения, увеличилась с 688702 чел. в 2019 г. до 784235 чел. в 2023 г.

Выпуск подготовленных специалистов за анализируемый период снизился на 102713 чел. (с 908645 чел. до 805932 чел. в 2023 г.). Снижение выпуска специалистов необходимой квалификации обостряет конкуренцию на рынке труда и приводит к повышению спроса на рынка образовательных услуг.

Далее проведем анализ предложения образовательных программ на рынке образовательных услуг (табл. 5).

Таблица 5 – Сведения о реализации образовательных программ высшего образования

Количество образовательных программ	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Образовательные программы бакалавриата	26579	27312	30081	30564	30980
Образовательные программы специалитета	3635	3854	4610	4854	5142
Образовательные программы магистратуры	16283	16424	17129	17642	18190

Источник: составлено автором по материалам [234]

За анализируемый период количество образовательных программ бакалавриата увеличилось на 4401 программу (с 26579 программ в 2019 г. до 30980 программ в 2023 г.), или на 17 %. Количество реализуемых образовательными организациями программ специалитета увеличилось с 3635 программ в 2019 г. до 5142 программ в 2023 г., т.е. на 1507 образовательных программ. Количество образовательных программ магистратуры также увеличилось за анализируемый период на 1907 программ (с 16283 образовательных программ в 2019 г. до 18190 образовательных программ в 2023 г.). Ежегодное увеличение количества образовательных программ на всех

уровнях системы высшего образования обусловлено их востребованностью среди потребителей образовательных услуг и способствует удовлетворению их потребностей.

Развитие рынка образовательных услуг также определяется кадровым потенциалом образовательной организации, обуславливающим качество образовательной услуги (табл. 6).

Таблица 6 – Динамика кадрового состава организаций, осуществляющих образовательную деятельность по программам высшего образования

	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Профессорско-преподавательский состав, всего, чел.	229334	223088	217653	215085	216103
в т.ч.					
– имеют ученую степень доктора наук	36283	35039	33901	32768	31984
– имеют ученую степень кандидата наук	132938	129628	126878	124313	123508
– имеют ученое звание профессора	23955	23706	21301	20234	19257
– имеют ученое звание доцента	87369	84832	83886	81710	81354

Источник: составлено автором по материалам [234]

За анализируемый период численность профессорско-преподавательского состава (ППС) снизилась с 229334 чел. в 2019 г. до 216103 чел. в 2023 г., т.е. на 6 %. Доля ППС, имеющего ученую степень доктора и кандидата наук, в общей численности является достаточно стабильной и составляет около 15 % и 58 % соответственно. Устойчивостью характеризуется также доля ППС, имеющего ученое звание профессора и доцента, и составляет около 10 % и 39 % соответственно. Однако общее сокращение численности ППС, в т.ч. с учеными степенями и званиями, вызывает необходимость разработки и реализации мероприятий по развитию кадрового потенциала вузов как приоритетного конкурентного преимущества на рынке образовательных услуг.

На развитие конкуренции на рынке образовательных услуг высшего образования оказывает влияние ряд факторов [145, с. 168; 167, с. 51-52; 248, с. 47-48]:

1. Последовательное эволюционирование рынка образовательных услуг от рынка продавца к рынку покупателя, что вызывает усиление конкуренции между вузами как производителями образовательных услуг.

2. Развитие рынка образовательных услуг обуславливается численностью населения, формирующей соответствующий уровень спроса на образовательные услуги. Демографические показатели характеризуют количественные показатели спроса и определяют маркетинговую политику вуза.

3. На формирование структуры рынка образовательных услуг существенное влияние оказывает изменение конъюнктуры рынка труда и требований работодателей.

4. Усиление региональной локализации вузов обуславливает усложнение конкурентных отношений между вузами конкретного региона.

5. Наличие разнообразных российских и международных систем рейтинговой оценки эффективности деятельности вузов.

6. Наличие широкого спектра альтернативных уровней и форм получения образования (среднее профессиональное образование, онлайн-образование, корпоративные университеты и т.д.).

7. Формирование новой системы общественных ценностей и модернизация содержания жизненной и карьерной траектории.

8. Разработка индивидуальных образовательных траекторий, направленных на повышение качества образования и основанных на развитии универсальных («мягких») компетенций.

Таким образом, современные условия рыночной экономики обуславливают необходимость развития конкурентных преимуществ хозяйствующих субъектов, в том числе учреждений высшего образования. Значительный рост потребителей образовательных услуг естественно привел к повышению роли высших учебных заведений в развитии интеллектуального капитала страны и вызвал обострение конкуренции на рынке образовательных услуг, сопряженной с повышением качества образовательных услуг и, как

следствие, обеспечение гарантий трудоустройства выпускников, компетенции которых в полной мере соответствуют требованиям работодателей. Данные тенденции позволяют сделать вывод о необходимости обеспечения и управления конкурентоспособностью высшего учебного заведения как одного из факторов усиления рыночных позиций в соответствующей сфере экономики.

1.2. Конкурентоспособность высшего учебного заведения: сущность и содержание понятия

Осуществляя деятельность в условиях конкуренции, высшие учебные заведения должны обладать совокупностью определенных конкурентных преимуществ, позволяющих конкретному вузу занимать определенную долю на рынке образовательных услуг. Массовизация образования, с одной стороны, повышение требований потребителей к качеству предоставляемых образовательных услуг, с другой стороны, вызывают необходимость поиска путей обеспечения конкурентоспособности вуза в долгосрочной перспективе.

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. 7).

Рассмотрим основные подходы к раскрытию сущности конкурентоспособности высшего учебного заведения и определяющие ее факторы.

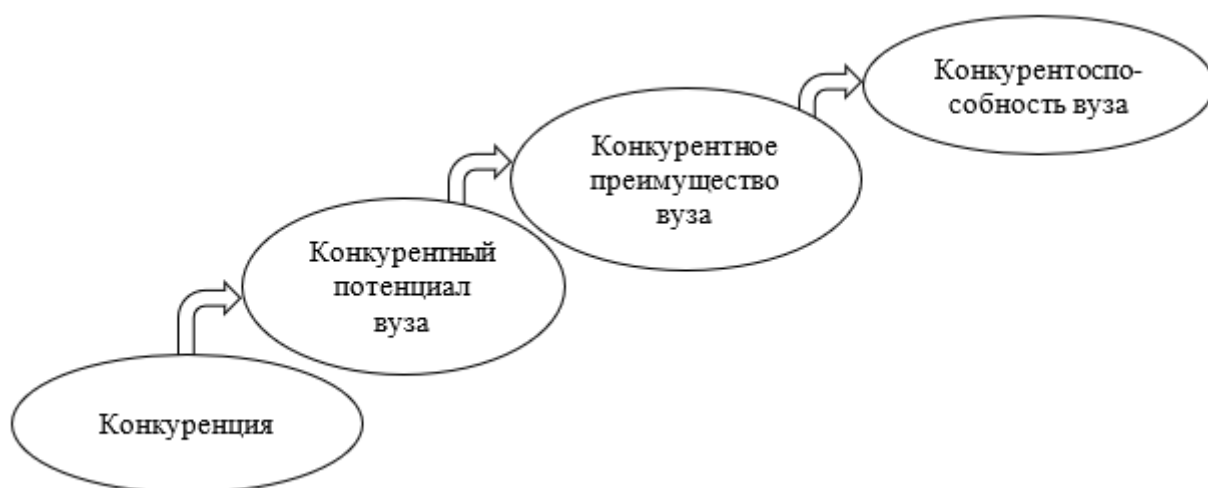


Рисунок 7 – Цепочка формирования конкурентоспособности вуза

Источник: составлено автором

По мнению Н.О. Колчиной, Е.А. Леоненко особенности конкурентоспособности вузов на рынке образовательных услуг проявляются в следующем [113, с. 122-123]:

1. Наличие, с одной стороны, соперничества и конкуренции, с другой стороны – сотрудничества между вузами.
2. Наличие собственной методики оценки уровня конкурентоспособности.
3. Конкурентоспособность вуза оценивается по показателям качества и трудоемкости, уровню организации деятельности персонала.
4. Непрерывное повышение имиджа высшего учебного заведения на рынке образовательных услуг.
5. Несистемность и неориентированность политики вуза по различным направлениям его деятельности на повышение уровня конкурентоспособности.
6. Учет преимущественно только тех свойств, на которые ориентирован потребитель образовательной услуги, при оценке конкурентоспособности.

Р.А. Фатхутдинов трактует конкурентоспособность высшего учебного заведения как его способность:

- осуществлять подготовку специалистов, являющихся конкурентоспособными как на внешнем, так и на внутреннем рынке труда;
- внедрять инновационные образовательные технологии;
- осуществлять реализацию эффективной политики воспроизводства по всем направлениям функционирования вуза [51, с. 22; 262, с. 37].

И.Б. Романова определяет конкурентоспособность вуза как свойство, позволяющее ему удерживать определенную долю на релевантном рынке образовательных услуг [51, с. 22].

Ряд исследователей (Г.А. Резник, Ю.С. Пономаренко и другие) понимают конкурентоспособность высшего учебного заведения как его потенциальную способность выдерживать конкуренцию на рынке образовательных услуг по сравнению с вузами-конкурентами по основным показателям эффективности деятельности (научно-исследовательская деятельность; финансово-экономическая деятельность; международная деятельность; инфраструктура вуза; востребованность (трудоустройство) выпускников) [208].

Л.М. Капустина, Н.Б. Изакова, А.Н. Носырева и другие исследователи рассматривают конкурентоспособность вуза в зависимости от уровня экономики, на котором складываются конкурентные отношения между образовательными организациями [115, с. 352-353]:

- на макроуровне конкурентоспособность вуза определяется его способностью оказания образовательных услуг соответствующего качества, обеспечивающей социально-экономическое развитие страны в целом и уровень жизни отдельного человека в частности;
- на мезоуровне конкурентоспособность вуза определяет его положение среди вузов-конкурентов, описывающееся через определенную совокупность показателей;
- на микроуровне конкурентоспособность вуза определяется степенью удовлетворения запросов потребителей, характеризующееся качеством

оказываемых образовательных услуг и конкурентоспособностью реализуемых образовательных программ.

М.В. Артюхов отождествляет конкурентоспособность вуза с состоянием, позволяющим достигать высоких результатов обучения, обеспечивать высокий уровень спроса у потребителей образовательных услуг [18, с. 56].

И.В. Моисеева определяет конкурентоспособность вузов как совокупность характеристик, обладание которыми в совокупности позволяет занимать вузу определенную конкурентную позицию в образовательной и социокультурной среде. К числу таких характеристик автор относит: качество образования; внутрикорпоративную среду; внешний имидж; маркетинговые факторы; востребованность выпускников на рынке труда [161].

Анализируя сущность конкурентоспособности вуза, И.М. Гарчук отмечает ее взаимосвязь со стоимостью образовательных услуг и трактует данное понятие как превосходство по качеству и цене в сравнении с аналогичными образовательными услугами на конкретном рынке в определенном периоде времени и способность удерживать данное превосходство в будущем [51, с. 23].

Д.Л. Кузнецов связывает конкурентоспособность вуза с его способностью:

- осуществлять подготовку конкурентоспособных специалистов;
- разрабатывать и реализовывать эффективную стратегию по всем направлениям функционирования [133, с. 116-117].

Д.Л. Кузнецов трактует конкурентоспособность высшего учебного заведения как его имеющуюся (реальную) и потенциальную способность удовлетворения запросов потребителей образовательных услуг в приобретении определенных профессиональных компетенций (знаний, умений и навыков) в условиях конкуренции [133, с. 117]. Ю.С. Савенкова и А.А. Советкина указывают при этом на прямой и косвенный характер конкуренции между вузами [31, с. 97; 214, с. 184].

И.А. Авдеева, М.В. Попов трактуют конкурентоспособность вуза как его существующие (реальные) и скрытые (потенциальные) способности (возможности) для оказания образовательных услуг определенного уровня качества, способствующих удовлетворению потребностей потребителей, а также потребностей в создании иной продукции образовательной организации (научно-методической, научно-технической и др.) и обеспечивающих прочное положение вуза на рынке образовательных услуг [2, с. 152]. Подобной же точки зрения придерживается и С.А. Мохначев, подчеркивая, что конкурентоспособный вуз должен обладать способностями (возможностями) для удовлетворения потребностей потребителей на макроуровне – общества в целом при подготовке высококвалифицированных специалистов [31, с. 97; 165, с. 67].

Д.А. Бончукова трактует конкурентоспособность вуза как интегральный показатель эффективности его образовательной и хозяйственно-экономической деятельности; комплексную характеристику, отражающую превосходство по сравнению с вузами-конкурентами в определенный момент времени по совокупности показателей: качество образовательных услуг и спрос на них; востребованность выпускников; материально-техническая база вуза; интеллектуальный потенциал вуза; имидж вуза; применение современных инновационных и информационно-коммуникационных технологий; способность управленческого персонала реагировать на изменения среды [31, с. 98].

Н.Г. Скворцов утверждает, что конкурентоспособность вуза определяется его способностью иметь устойчивые позиции на определенных сегментах на основе эффективного использования интеллектуального потенциала, внедрения инноваций, обеспеченности финансовыми ресурсами, обуславливающих определенный уровень качества образовательной услуги и научных исследований [6, с. 346; 223, с. 47-48].

А.Н. Троценко трактует конкурентоспособность вуза как совокупность его качеств, отражающих его конкурентные преимущества, удовлетворяющих

потребности обучающихся и определяющих устойчивое положение вуза на рынке образовательных услуг [6, с. 346; 255].

А.Ш. Хасанова, З.Н. Мирзагалямова трактуют конкурентоспособность вуза как его способность в предоставлении образовательных услуг более высокого качества по сравнению с конкурентами, отождествляя конкурентоспособность вуза с конкурентоспособностью выпускника на рынке труда [269, с. 472].

По мнению Е.М. Губиной, А.Н. Сырбу, конкурентоспособность вуза отражает его готовность предоставлять образовательную услугу на основе использования современных информационно-коммуникационных и инновационных технологий [60, с. 142].

Рассматривая конкурентоспособность вузов на мировом уровне, Дж. Салми отмечает, что образовательная организация должна обладать следующими основными характеристиками [217; 223, с. 48; 246, с. 30]:

- интеграция талантливых педагогических работников, исследователей, обучающихся;
- наличие достаточного объема ресурсов и развитая инфраструктура;
- эффективная система управления вузом.

С. Маргинсон, также рассматривая конкурентоспособность университета на глобальном уровне, выделяет следующие его характеристики [223, с. 48-49; 305, с. 25]:

- значительная результативность научно-исследовательской деятельности;
- наличие существенного количества академических дисциплин в образовательных программах;
- ресурсная обеспеченность для проведения научно-образовательной деятельности на мировом уровне;
- имидж вуза на мировой арене при сохранении национальных особенностей;

- развитая система взаимодействия и сотрудничества на мировом уровне;
- наличие академической свободы в ведении научно-образовательной деятельности;
- автономия в процессах управления образовательной организацией, ориентированной на стратегическое лидерство;
- развитая система взаимосвязей с бизнес-сообществом и экономикой.

Н.О. Колчина, Е.А. Леоненко определяют конкурентоспособность вуза как систему, обеспечивающую конкурентное превосходство за счет обеспечения качества и доступности предоставляемых образовательных услуг, удовлетворения потребностей потребителей, признания роли вуза со стороны общества, развитой материально-технической и информационной базы, способности к внедрению инноваций в долгосрочной перспективе в целях достижения устойчивости в системе «социум – экономика – экологизация» [113, с. 125].

В работах Е.С. Кушель, И.А. Суркова и других исследователей представлен системный подход к определению конкурентоспособности вуза, основанный на выделении подсистем, определяющих конкурентные преимущества вуза через основные направления деятельности образовательной организации.

А.С. Малин трактует конкурентоспособность вуза как совокупность конкурентных преимуществ, обеспечивающих более высокий уровень подготовки специалистов по сравнению с другими вузами и способствующих удовлетворению требований ключевых потребителей [3, с. 81, 147, с. 52].

Е.А. Лысенко определяет конкурентоспособность вуза с двух позиций [145, с. 166]:

- способность осуществлять подготовку конкурентоспособных специалистов, востребованных на рынке труда;
- способность осуществлять эффективную деятельность по созданию и практическому применению инноваций в образовательной деятельности.

Е.А. Гуз отмечает, что конкурентоспособность вуза является интегральной характеристикой, позволяющей за определенный период времени в существующих условиях рынка труда и реализации конкретных образовательных программ обеспечить:

- качество предоставляемых образовательных услуг;
- разработку и реализацию инновационных образовательных программ;
- внедрение современных информационно-коммуникационных технологий;
- своевременную адаптацию образовательной организации в условиях изменений внешней среды [61, с. 63].

В коллективной монографии «Конкурентоспособность вузов в современных условиях: взгляд изнутри» конкурентоспособность высшего учебного заведения трактуется как комплексное понятие, определяющее уровень системности и качество управления образовательной организацией, качество предоставляемых образовательных услуг, соответствующих потребностям и востребованности обществом, способности к осуществлению эффективной инновационной деятельности и рациональное применение имеющихся ресурсов, а также имеющиеся способности для обеспечения конкурентных преимуществ по сравнению с конкурентами [116, с. 8-9].

Е.С. Кушель предлагает рассматривать конкурентоспособность вуза сквозь призму эффективности следующих направлений деятельности [137, с. 91]:

- образовательная деятельность, результатом которой является предоставление образовательной услуги, характеризующаяся определенными параметрами (цена, сроки предоставления, уровень соответствия потребностям потребителей);
- научно-техническая деятельность, необходимая для создания научно-технической продукции: научно-технические и научно-методические разработки, создание опытных образцов новой техники;

– предпринимательская деятельность, включающая коммерциализацию результатов научно-образовательной деятельности вуза и создание собственного продукта на базе потенциала вуза параллельно с основной научно-образовательной деятельностью.

При этом конкурентоспособность вуза определяется ученым в узком и широком смыслах. В узком смысле конкурентоспособность вуза понимается как его способность достигать более высокой результативности по основным направлениям деятельности по сравнению с конкурентами. В широком смысле конкурентоспособность вуза трактуется как комплексная характеристика, отражающая результативность, ресурсный потенциал и качество ключевых процессов функционирования, обеспечивающих:

– наличие превосходства по сравнению с конкурентами по ключевым параметрам образовательной, научно-технической и предпринимательской деятельности;

– соответствие требованиям и удовлетворение потребностей ключевых внешних и внутренних стейкхолдеров;

– формирование конкурентных преимуществ, обеспечивающих вузу определенную рыночную позицию во внешней институциональной среде [138, с. 190-191].

А. Петерсонс указывает, что конкурентоспособность вуза как социально-экономическая система должна обеспечивать [3, с. 81; 190, с. 81]:

- качество образования;
- удовлетворение потребностей потребителей;
- признание вуза со стороны общества;
- эффективность и результативность научно-исследовательской деятельности, практическую применимость ее результатов;
- участие вуза в академическом сообществе, в том числе на международном уровне;
- развитие инфраструктуры;
- стабильность и участие коллектива в управлении вузом.

И.А. Сурков выделяет следующие подсистемы в деятельности вуза, обеспечивающие его конкурентоспособность [137, с. 90; 240]:

- комплекс сфер основной деятельности (образовательная, научно-исследовательская, международная деятельность);
- комплекс сфер вспомогательной (предпринимательской) деятельности: создание собственных научно-образовательных и иных товаров и услуг в соответствии с профилем вуза, внедрение механизмов коммерческого менеджмента в сфере недвижимости (арендные отношения);
- комплекс сфер обеспечивающей деятельности (финансово-экономическая, материально-техническая, социальная деятельность).

В.В. Медведева, С.Е. Павлов определяют конкурентоспособность вуза как способность образовательной организации к устойчивому доминированию на рынке образовательных услуг на основе эффективного управления экономическим потенциалом при наличии и реализации конкурентных преимуществ на протяжении определенного периода времени [154, с. 27].

В исследовании Т.А. Бельчик, Е.Г. Попковой представлена характеристика понятия «конкурентоспособность вуза» с позиций системного подхода (рис. 8).

Анализируя представленные определения конкурентоспособности вуза, можно сделать следующие выводы:

1. Конкурентоспособность вуза рассматривается как свойство, характеристика, способность, основанная на обладании совокупностью конкурентных преимуществ.
2. Конкурентоспособность вуза носит сравнительный характер, позволяющий образовательной организации занять определенную долю на рынке.
3. Конкурентоспособность вуза определяется набором факторов, являющихся привлекательными для потребителя и определяющими его выбор в пользу того или иного вуза.



Рисунок 8 – Конкурентоспособность вуза с позиций системного подхода
 Источник: 27, с. 286

4. Конкурентоспособность вуза достаточно часто отождествляется с качеством образовательной услуги и конкурентоспособностью выпускников на рынке труда.

Определяя составляющие конкурентоспособности вуза, можно отметить, что основу данного понятия составляет конкурентоспособность образовательной услуги. Предоставляя образовательную услугу, соответствующую потребностям основных потребителей на основе инновационных технологий, вуз обеспечивает высокое качество образовательной услуги, подготовку выпускника, конкурентоспособного на рынке труда и соответствующего требованиям работодателей. В целом же качество образовательной услуги и подготовки выпускника, качество учебной деятельности определяются квалификацией профессорско-преподавательского состава, т.е. конкурентоспособностью персонала вуза. Естественно, что процессы обеспечения качества образовательной услуги и подготовки высококвалифицированных специалистов должны находиться под

управленческим воздействием и характеризоваться принятием эффективных управленческих решений, направленных на их повышение. Следовательно, конкурентоспособность вуза включает в себя такие составляющие как:

- конкурентоспособность образовательной услуги;
- конкурентоспособность выпускника;
- конкурентоспособность персонала;
- конкурентоспособность управления вузом.

Взаимосвязь данных составляющих представлена на рисунке 9.

Фундаментом конкурентоспособности вуза выступает конкурентоспособность его профессорско-преподавательского состава, обуславливая развитие и конкурентоспособность вуза в целом на рынке образовательных услуг.



Рисунок 9 – Составляющие конкурентоспособности высшего учебного заведения

Источник: составлено автором

Анализируя представленные определения конкурентоспособности высшего учебного заведения, можно выделить несколько основных подходов (рис. 10).

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.



Рисунок 10 – Подходы к определению понятия «конкурентоспособность высшего учебного заведения»

Источник: составлено автором

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 вуза, обеспечивая его устойчивое положение 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.

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

А.Е. Демьяненко, И.Р. Карамян традиционно рассматривают внешние и внутренние факторы конкурентоспособности вуза. К внешним факторам

ученые относят систему государственного регулирования; нормативно-правовое обеспечение; группу политических, региональных, научно-технологических, инновационных, социально-демографических, природно-географических факторов. К внутренним факторам, влияющим на конкурентоспособность высшего учебного заведения, с точки зрения данных авторов, относятся: качество образовательных услуг; использование современных образовательных технологий; доступность ресурсной базы; финансовая деятельность; научная деятельность; организационная структура; уровень квалификации ППС; инвестиционные факторы [67, с. 120].

Д.Л. Кузнецов также классифицирует факторы конкурентоспособности высшего учебного заведения на внешние и внутренние, подчеркивая, что внутренние факторы являются источником конкурентных преимуществ образовательной организации. К внешним факторам ученый относит системы законодательного регулирования системы образования в целом и процесса оказания образовательных услуг в частности; социально-демографические факторы и др. Внутреннюю среду вуза формируют такие факторы как качество оказываемых образовательных услуг; научно-исследовательская деятельность; квалификация профессорско-преподавательского состава и др. [133, с. 117].

Г.А. Резник, Ю.С. Пономаренко и другие исследователи к факторам внешней среды вуза относят: нормативно-правовое обеспечение; система государственного регулирования образования; политические факторы; научно-технологические и инновационные факторы (уровень социально-экономического и научно-технического развития региона); региональные факторы; социально-демографические факторы; природно-географические факторы и др. К факторам внутренней среды вуза ученые относят: качество и эффективность образовательных услуг; научная деятельность; развитая ресурсная база; финансовая деятельность; применяемые образовательные технологии; структура управления вузом; квалификация преподавателей и пр. [208].

Определяя факторы микросреды высшего учебного заведения, приоритетным является потребитель образовательной услуги. А.Е. Демьяненко, И.Р. Карамян отмечают, что потребителями образовательных услуг выступают отдельные семьи, представители бизнес-сообщества и государство [67, с. 120].

Среди факторов конкурентоспособности вузов И.В. Моисеева определяет стоимость образовательной услуги, качество предоставляемых образовательных услуг, имидж образовательного учреждения, уровень образовательного сервиса. При этом автор определяет взаимосвязь данных факторов с уровнем социально-экономического развития региона [161].

И.М. Гарчук среди факторов конкурентоспособности вуза определяет следующие [51, с. 22]: качество обучения; стоимость образовательной услуги; формы и методы обучения; условия обучения; месторасположение вуза; имидж (престиж) вуза; реклама и др.

Е.Д. Иванов отмечает, что конкурентную среду вуза формируют такие факторы как уровень качества образовательных услуг; реализуемая ценовая политика; выгодное географическое местоположение; разработка инновационных образовательных программ; развитая инфраструктура; квалификация профессорско-преподавательского состава [87, с. 78].

М.В. Загирняк, А.Б. Почтовюк выделяют следующие факторы конкурентоспособности вуза: качество образования; наличие инновационных факторов обучения; имидж вуза; стоимость образовательной услуги; наличие подготовки по интересующему направлению; наличие общежития; мобильность студентов; сервис; территориальное расположение вуза; лояльность абитуриентов к вузу; реализация подготовки по различным формам обучения; перспективы трудоустройства выпускников; наличие военной кафедры; внедрение системы непрерывного образования «школа – вуз – предприятие» [80, с. 142].

В работах Т.К. Екшикеева, В.В. Бакаевой, Т.В. Красильниковой и других исследователей представлен иной подход к рассмотрению факторов,

определяющих конкурентоспособность вузов. Данные авторы выделяют преимущественно конкурентные преимущества вуза, обосновывая цепочку «компетенции – конкурентные преимущества – конкурентоспособность – конкурентный потенциал» и классифицируя их традиционно на внешние и внутренние. При этом указывают, что внешние конкурентные преимущества формируются внешней средой вуза. Внутренние же конкурентные преимущества предлагается классифицировать по видам функциональных потенциалов вуза, т.е. по основным направлениям его деятельности, выделяя при этом [14, с. 8-9; 77, с. 395-396; 121, с. 51-52]:

- учебно-методический и инновационный потенциал: ассортимент образовательных услуг; учебно-методическая деятельность; уровень использования современных информационно-коммуникационных технологий в образовательном процессе; востребованность выпускников; развитая система дополнительного образования; материально-техническое обеспечение образовательного процесса и др.;

- научно-исследовательский потенциал: развитие научных школ; эффективность работы магистратуры, аспирантуры, докторантуры; проведение конференций; публикационная активность и др.;

- человеческий потенциал: квалификация персонала, в т.ч. профессорско-преподавательского состава; уровень заработной платы персонала и профессорско-преподавательского состава; творческий потенциал персонала, в т.ч. профессорско-преподавательского состава, и др.;

- финансово-экономический потенциал: финансовая устойчивость образовательной организации; достаточность бюджетных и внебюджетных источников финансирования; ценовая политика вуза и др.;

- социальный потенциал: социально-психологический климат вуза; система отношений вуза с внешними контактными аудиториями; социальная инфраструктура вуза;

- управленческий потенциал: качество управления вузом на всех уровнях; корпоративная культура вуза и др.;

– маркетинговый потенциал: маркетинговая стратегия позиционирования и продвижения вуза; имидж и репутация вуза и др.

Ряд исследователей (Соколов М.М., Сагинова О.В., Кондратьева А.А. и другие) обосновывает, что среди факторов конкурентоспособности вузов, как отражение их конкурентных преимуществ, можно выделить следующие [215, с. 47; 295; 298; 312]:

– качество ресурсов вуза, включая качество трудовых ресурсов, качество абитуриентов, качество материально-технической базы вуза;

– качество продуктов вуза (образовательных, научно-исследовательских и информационных);

– удовлетворение потребностей целевых потребителей на основе позиционирования и формирования имиджа вуза, изучения потребностей целевой аудитории;

– наличие миссии, видения, стратегии развития вуза.

Выделяя внешние и внутренние факторы конкурентоспособности высшего учебного заведения, И.А. Авдеева, М.В. Попов классифицируют их следующим образом [2, с. 151]:

– макроэкономические факторы – демографические, внешнеэкономические и др.;

– региональные факторы – структура региональной экономики, уровень развития предпринимательства, уровень благосостояния населения региона и др.;

– микроэкономические факторы – потребители (абитуриенты), вузы-конкуренты, поставщики и др.;

– внутренние факторы – контингент обучающихся, потенциал профессорско-преподавательского состава, материально-техническая база и др.

О.В. Алешкина указывает на ценовой и неценовой характер факторов, определяющих конкурентоспособность вуза. Важность ценового фактора обусловлена ограниченностью бюджетных мест на выбранное абитуриентом

направление обучения и отражает стоимость обучения в сравнении с вузами-конкурентами. К неценовым факторам исследователем отнесены: квалификация профессорско-преподавательского состава; подготовка по специальностям и направлениям, востребованным на рынке труда; качество образовательных услуг; эффективная международная деятельность; научно-исследовательская деятельность; партнерство с бизнес-сообществом; система управления университетом; развитая инфраструктура [6, с. 346-347].

С.М. Баташова указывает на воздействие социальных, демографических, научно-технических, экономических факторов внешней среды, оказывающих влияние на конкурентоспособность вуза. Внутренние же факторы конкурентоспособности определяются, прежде всего, спецификой менеджмента вуза, перечнем реализуемых образовательных программ, уровнем квалификации профессорско-преподавательского состава, ценовой политикой и др. [19, с. 114].

И.А. Филькевич, Е.Д. Платонова, Д.Г. Мкртчян к внешним факторам, определяющим конкурентные преимущества образовательной организации, относят: социально-демографический фактор, структуру рынка образовательных услуг; факторы, влияющие на эффективность проведения научных исследований; наличие маркетинговой информации; политический фактор; экономический фактор; культурный фактор; развитие рынка труда и т.д. Внутренние факторы конкурентоспособности включают характеристики административно-управленческого персонала и профессорско-преподавательского состава; наличие развитой сети филиалов; количество направлений подготовки и форм обучения; информационную систему; наличие финансовых ресурсов; инфраструктуру вуза и др. [266].

Я.А. Хадуева, З.Б. Ильмиева в качестве факторов внешней среды выделяют [267, с. 54]:

- ситуацию на рынке образовательных услуг;
- законодательство;
- демографический фактор;

- уровень социально-экономического развития;
- ситуацию на рынке труда;
- уровень научно-технического прогресса.

К внутренним факторам данные исследователи относят [267, с. 54]:

- цель вуза;
- принципы управления;
- кадровый потенциал;
- принципы реализации кадровой политики;
- обеспеченность материально-техническими и финансовыми ресурсами.

Р.И. Бунеева, Н.Н. Звягина, рассматривая внутренние факторы как возможности вуза по повышению его конкурентоспособности и обеспечению стратегического развития, выделяют следующие составляющие [34, с. 15]:

- качество образовательного процесса, обусловленного наличием кадрового, ресурсного, информационного и финансового потенциала вуза;
- инновационная составляющая, характеризующаяся внедрением современных образовательных технологий, форм и методов осуществления образовательного процесса;
- наличие эффективной системы управления качеством в вузе в соответствии с установленными требованиями к осуществлению образовательной деятельности.

В исследовании Л.Ю. Грудцыной в качестве факторов, формирующих конкурентоспособность вуза, выделены следующие группы: финансово-экономические; маркетинговые; материально-технические; кадровые; социально-политические [59, с. 88].

Е.С. Кушель факторы конкурентоспособности вуза классифицирует на внешние (экзогенные) и внутренние (эндогенные) факторы. К экзогенным факторам ученый относит деятельность конкурентов в соответствующей отраслевой и территориальной среде; деятельность профильных образовательных организаций – конкурентов, действующих на

международном рынке (зарубежные университеты); уровень социально-экономического развития страны, региона, отрасли, определяющий уровень платежеспособного спроса на образовательные услуги и ресурсную обеспеченность деятельности вуза; требования нормативно-правовой базы, регламентирующей функционирование вуза. Среди внутренних (эндогенных) факторов ученым выделены:

- «результативные» факторы – факторы, определяющие результативность на рынке каждого из базовых направлений деятельности вуза (образовательной, научно-технической, предпринимательской);

- «ресурсные» факторы – факторы, оценивающие ресурсный потенциал вуза;

- «процессные» факторы – факторы, описывающие ключевые процессы вузовской деятельности и определяющие ее конкурентоспособность на рынке образовательных услуг [137, с. 93].

С точки зрения источника воздействия факторы конкурентоспособности ученым классифицируются следующим образом [139, с. 88]:

1. Внутренние факторы: выполнение пороговых значений аккредитационных показателей; реализация образовательных программ, востребованных на рынке образовательных услуг; обеспечение качества образовательных услуг; обеспеченность функционирования вуза кадрами соответствующей квалификации; уровень заработной платы научно-педагогических работников; качество управленческой деятельности; корпоративная культура и др.

2. Внешние отраслевые и региональные факторы: выполнимость (напряженность выполнения) и качество показателей эффективности деятельности вузов, их среднеотраслевые и среднерегиональные значения; уровень конкуренции в отрасли; система поддержки ресурсного обеспечения вузов; развитая система партнерства с предприятиями-работодателями.

3. Внешние факторы макросреды: система нормативно-правового регулирования; наличие государственных программ и стратегий развития

системы высшего образования; уровень спроса на образовательные услуги со стороны предприятий-потребителей; социально-демографический фактор; престижность получения высшего образования.

В исследовании С.В. Думенко, уточняя влияние экзогенных и эндогенных факторов на уровень конкурентоспособности вуза, выделены следующие их группы [72, с. 164-165]:

1. По месту происхождения: внешние, внутренние.
2. По структуре: простые, сложные.
3. По времени действия: постоянные, переменные.
4. По возможности количественной оценки: качественные (не измеряемые), количественные (измеряемые).
5. Экзогенные факторы, не зависящие от образовательной организации: общеэкономические, рыночные.
6. Эндогенные факторы, зависящие от образовательной организации: операционные, инновационные, финансовые.

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 [208].

Внутренние же факторы отражают конкурентные преимущества вуза на рынке образовательных услуг и позволяют достичь определенного уровня конкурентоспособности, характеризуют внутренний потенциал вуза в условиях конкуренции. Данные 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. Достаточно часто совокупность мероприятий по стратегическому развитию и повышению эффективности того или иного направления деятельности вуза отождествляется с заявленной политикой в данной области. Эффективность по выделенным направлениям характеризует конкурентный потенциал вуза.

Взаимосвязь внешних и внутренних факторов конкурентоспособности (стратегических направлений развития (политик)) высшего учебного заведения представлена на рисунке 11.

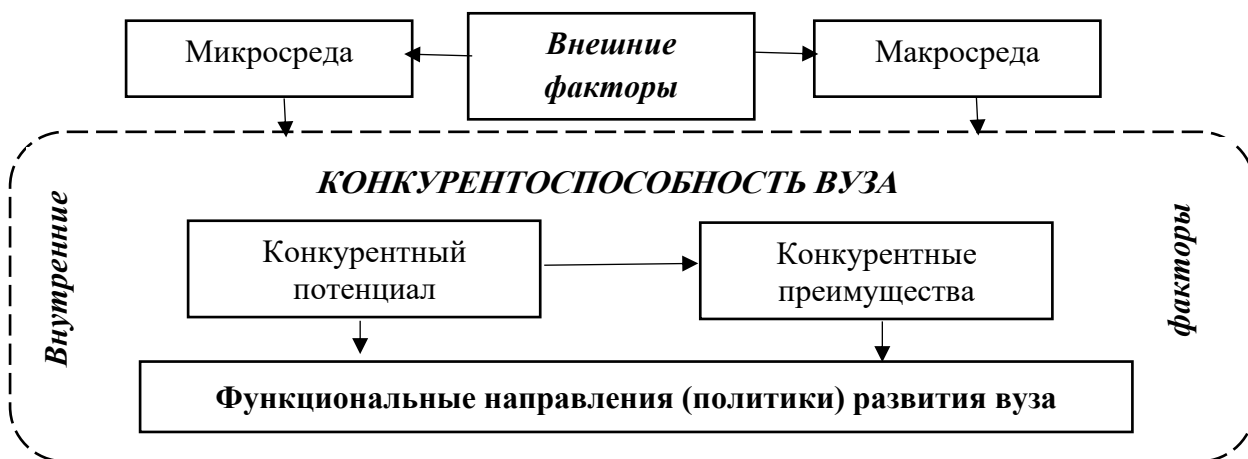


Рисунок 11 – Факторы конкурентоспособности вуза

Источник: составлено автором

Рассмотрение конкурентоспособности вуза по указанным направлениям деятельности позволит определить уровень развития 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.

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. Вуз является открытой социально-экономической системой, поэтому в процессе своего развития должен учитывать воздействие внешней среды и адаптироваться к ее изменениям. Важным моментом обеспечения конкурентоспособности вуза является разработка и реализация стратегии развития, определяющей перспективы вуза на рынке образовательных услуг.

1.3. Стратегии управления конкурентоспособностью высшего учебного заведения на рынке образовательных услуг

Функционируя как субъекты рыночных отношений, высшие учебные заведения должны обеспечивать устойчивое развитие в долгосрочной перспективе, т.е. осуществлять разработку и реализацию стратегии своего развития. Реализация стратегии развития вуза в условиях конкуренции на рынке образовательных услуг обуславливается эффективностью разработки, принятия и реализаций решений на различных уровнях управления вузом. Вуз характеризуется как сложный организм, деятельность которого охватывает различные направления: учебную, научно-исследовательскую, финансовую, маркетинговую и др. Менеджмент вуза также должен предвидеть изменения внешней среды, условий функционирования вуза при наличии конкуренции на рынке образовательных услуг и разрабатывать соответствующие стратегические приоритеты его развития по различным направлениям деятельности. Следовательно, можно отметить, что эффективность реализации стратегии вуза зависит от своевременного управляющего воздействия менеджмента. В связи с этим рассмотрим сущность стратегии и

стратегического управления в контексте обеспечения конкурентоспособности вуза.

И.Г. Ахметов считает стратегическое управление ключевым элементом системы управления вузом и определяет его взаимосвязь с тактическим и оперативным уровнем [9].

Е.П. Белан, О.Б. Веретенникова рассматривают стратегическое управление университетом как процесс, включающий в себя последовательность шагов по разработке и реализации стратегии [25; 39].

И.А. Заярная трактует стратегическое управление как систему управленческих решений, обеспечивающих вузу более свободное функционирование на рынке образовательных услуг и позволяющих ему быть конкурентоспособным [84, с. 33].

Д.Н. Нурманбетова рассматривает ресурсный подход к сущности стратегического управления вузом в условиях конкуренции на рынке образовательных услуг и трактует данное понятие как целенаправленный процесс, протекающий в условиях динамичности внешней среды и позволяющий вузу обеспечить достижение устойчивых конкурентных преимуществ на основе рационального использования ограниченных ресурсов [176, с. 23].

В исследованиях Я.И. Кузьмина, Д.С. Семенова, И.Д. Фрумина и ряда других ученых стратегия развития вуза определяется как долгосрочная программа управленческих мероприятий, способствующая достижению желаемого состояния вуза с учетом оптимального использования имеющегося ресурсного обеспечения в соответствии с тенденциями развития рынка образовательных услуг [42, с. 26; 134; 187, с. 129].

Б.Т. Торобеков также указывает, что стратегия развития вуза отражает роль и позиционирование вуза в образовательном пространстве и направлена на обеспечение его конкурентоспособности. При этом подчеркивается важность анализа внешней среды и конкурентных условий функционирования вуза на рынке образовательных услуг [250].

А.О. Грудзинский рассматривает в качестве ключевого элемента стратегического управления инновационную миссию, которая определяет общее направление и приоритеты развития, и предлагает управление реализацией стратегии вуза осуществлять по проектно-ориентированному принципу, формируя соответствующую организационную структуру [57; 58].

В рамках данного исследования согласимся с позицией И.А. Заярной, Д.Н. Нурманбетовой, Б.Т. Торобекова и других исследователей о взаимосвязи стратегического управления и реализации стратегии с конкурентоспособностью вуза. Потребность в реализации стратегии обуславливается динамикой внешней среды, изменениями, происходящими на рынке образовательных услуг, и отражает мероприятия по формированию и развитию конкурентных преимуществ вуза, обеспечивающих ему устойчивое положение.

Стратегическое управление становится одним из основополагающих факторов повышения эффективности функционирования вузов в условиях рыночной среды и обеспечения его конкурентоспособности. В связи с этим можно констатировать то, что реализация любой стратегии направлена на обеспечение конкурентоспособности высшего учебного заведения на рынке образовательных услуг.

Подготовка специалиста, обладающего совокупностью необходимых компетенций, позволяющих эффективно реализовывать профессиональную деятельность в условиях инновационно ориентированной экономики, также обуславливает необходимость разработки стратегических мероприятий по повышению конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг и обеспечения качества образовательного процесса с учетом всех заинтересованных сторон.

При этом вуз обеспечивает функционирование и развитие как открытая, инновационная, саморазвивающаяся образовательная организация. Вуз как открытая система характеризуется его вовлеченностью в международное образовательное сообщество; взаимодействием с многочисленными

социальными институтами, с рынком труда; обеспечением вовлеченности обучающегося в образовательный процесс и формированием индивидуальной образовательной траектории. Вуз как саморазвивающаяся, инновационно ориентированная образовательная организация обеспечивает процессы непрерывного внедрения инноваций в научно-образовательный процесс и формирует модель своего развития на основе треугольника знаний «образование – наука – инновации» [172, с. 904].

На необходимость внедрения стратегического подхода к управлению образовательными системами указано в Законе «Об образовании в Российской Федерации». В статье 89 п. 2.2 указано, что в процессах управления образовательными системами должны быть заложены принципы стратегического планирования их развития [1; 131, с. 111].

Необходимость разработки и реализации стратегических мероприятий по развитию вуза обусловлена следующим [120, с. 102-103]:

- недостаточный объем государственного финансирования сферы высшего образования;
- повышение уровня конкуренции между вузами;
- недостаточная согласованность требований рынка труда и рынка образовательных услуг;
- увеличение общественного спроса на массовое образование;
- реализации концепции получения образования через всю жизнь, что характеризует участие в образовательном процессе широких слоев населения;
- внедрение инновационных образовательных технологий.

Группа исследователей, опираясь на исследования Даренфорда, считают, что вузы должны применять лишь оперативное планирование, инструментами которого являются составление ежегодного бюджета, подготовка к проведению очередной аттестации. Стратегическое планирование может применяться лишь в чрезвычайных ситуациях в силу неподконтрольности изменений внешней среды вуза [107, с. 30].

Другие исследователи (Келлер, Блау, Дудерштадт) обосновывают важность разработки стратегии для вуза и выделяют наиболее существенные составляющие процесса стратегического планирования. Келлер выделил внутренние и внешние аспекты стратегического планирования деятельности вуза. К внутренним аспектам ученый отнес традиции и ценности; сильные и слабые стороны; возможности и приоритеты руководства; к внешним – тенденции среды; перспективы развития рынка; конкурентную ситуацию.

По мнению Блау, в процессе стратегического планирования необходимо обеспечивать развитие творческого потенциала вуза. При этом он указывал на возможность конфликта академического и творческого сообщества вуза [99, с. 168; 107, с. 30].

На необходимость творческого подхода к разработке стратегии развития вуза указывает и А.Н. Камирова, обосновывая требования к разработке стратегии творческого вуза [99, с. 167]:

1. Интеграция всех аспектов развития вуза (образовательных, научных, управленческих, экономических, творческих и др.).
2. Ориентация на достижения целей стратегического развития, направленных на удовлетворение общевузовских и личных интересов персонала образовательной организации.
3. Отражение в стратегии передовых достижений всех видов наук.
4. Гибкость стратегии с учетом происходящих на рынке образовательных услуг и внешней среды изменений.
5. Концентрация и отражение в стратегии всех конкурентных преимуществ вуза.

В исследовании Я.А. Хадуевой, З.Б. Ильмиевой указывается, что целью стратегического развития системы высшего образования является формирование вузов как саморазвивающейся системы [267, с. 53].

Среди задач стратегического развития вуза можно выделить [267, с. 53-54]:

- практическое внедрение системы стратегического управления в деятельность вуза;
- интеграция в международное, национальное и региональное вузовское сообщество на основе разработки и применения различных инструментов взаимодействия;
- разработка комплексной программы развития университетов;
- мобилизация внутреннего ресурсного потенциала развития;
- повышение статуса и имиджа вуза в целях привлечения внешних источников развития.

Концептуальная основа стратегического развития высшего учебного заведения основывается на взаимодействии сторон «тройной спирали» – «государство – образование – бизнес» (рис. 12).

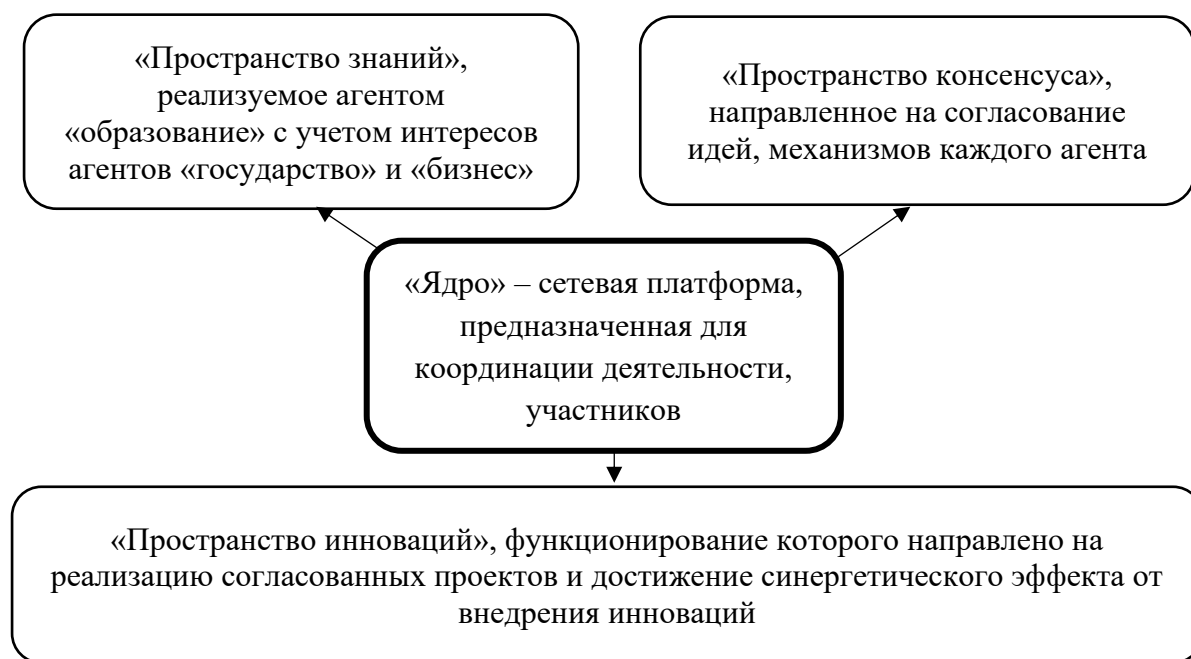


Рисунок 12 – «Тройная спираль» стратегического развития вуза

Источник: составлено автором по [96, с. 19]

С.И. Плаксия указывает, что стратегия высшего учебного заведения – это совокупность долгосрочных планируемых действий комплексного характера и их реализация, включая анализ тенденций функционирования вуза, факторов внешней и внутренней среды, поставленных целей и задач,

которые обеспечивают эффективность деятельности высшего учебного заведения [56, с. 196].

Исследователи Н.Л. Кетоева, Н.Д. Рогалев, Е.Е. Гудкова указывают, что стратегия развития – это модель управления развитием вуза, содержащая совокупность структурных подразделений вуза, используемых методик, процессов и ресурсов, которые необходимы для формирования и реализации политики вуза по заявленным направлениям функционирования [106, с. 36].

А.И. Владимиров рассматривает стратегию образовательной организации как совокупность стратегий по ключевым направлениям деятельности вуза [239].

Г.А. Резник, М.А. Курдова трактуют стратегию развития вуза как совокупность комплексных, долгосрочных планируемых действий и их реализация с учетом закономерностей, изменений внешней и внутренней среды, достигаемых целей и решаемых задач, направленных на обеспечение эффективности функционирования вуза по всем направлениям деятельности [207].

В.В. Журавлев, Е.П. Котова определяют стратегию как плановый документ, ориентированный на определенный временной горизонт планирования и определяющий переход образовательной организации в новое качественное состояние. Стоит отметить, что исследователи указывают на наличие в стратегии развития конкурентных отличий [127, с. 50].

Б.Т. Торобековым стратегия определяется как модель управления развитием вуза. В качестве составляющих данным исследователем выделяются организационная структура управления, методики, процессы и ресурсы, способствующие эффективной реализации стратегических направлений (политик) вуза по заявленным направлениям деятельности [250].

Реализация стратегии развития в сфере образования опирается на [127, с. 50-51]:

- постановку четкой и реалистичной цели;

- наличие ресурсов, необходимых для достижения цели, и способы их привлечения;
- обеспеченность кадровым потенциалом соответствующей квалификации;
- формирование структур управления разработкой и реализацией стратегии.

И.В. Первухиной, М.Б. Видревич, З.К. Тавбулатовой, Х.Г. Чаплаевым обосновывается, что стратегия развития университета в современных условиях должна отражать следующие основные аспекты [41, с. 264; 42, с. 30; 187, с. 131; 242; 243; 244]:

1. Совершенствование учебной среды вуза, ориентированной на формирование и развитие профессиональных компетенций студента.
2. Активизация научно-исследовательской деятельности, способствующей инновационному и социально-экономическому развитию общества и обеспечивающей повышение уровня качества образовательных услуг в соответствии с требованиями заинтересованных сторон.
3. Позиционирование вуза как центрального элемента регионального образовательного пространства, способствующего удовлетворению потребностей обучающихся, получающего доход и играющего ведущую роль в экономике региона.
4. Совершенствование процессов функционирования вуза, обеспечивающих эффективность его основных направлений деятельности на основе развития профессиональных компетенций профессорско-преподавательского состава.
5. Сочетание стратегического и оперативного планирования, обеспечивающего формирование конкурентоспособной внутренней среды вуза (конкурентных преимуществ) и его адаптации к изменениям внешней среды.

И.Н. Пугачева, Н.Б. Мухина выделяют три группы стратегий повышения конкурентоспособности вуза, каждая из которых включает в себя

совокупность определенных стратегических мероприятий по созданию конкурентных преимуществ. Первая группа стратегий направлена на повышение качества предоставляемых услуг и основана на совершенствовании процесса реализации образовательных программ. Вторая группа стратегий основана на обеспечении развития кадрового потенциала вуза и предполагает реализацию мероприятий по совершенствованию кадровой политики. Третья группа стратегий основана на формировании эффективной системы взаимодействия вуза со всеми заинтересованными стейкхолдерами (внутренние коммуникации между руководством, профессорско-преподавательским составом, студентами; взаимодействие вуза с работодателями, представителями профессионального сообщества, средствами массовой информации) [200, с. 290].

А.Д. Немцев, А.А. Шерстобитова, Е.В. Каргина среди основных направлений формирования конкурентных преимуществ выделяют: создание в вузе системы управления качеством подготовки специалистов; формирование эффективной организационной структуры; обеспечение соответствия требованиям рынка труда; востребованность и применимость результатов научно-исследовательской деятельности; создание развитой инфраструктуры; повышение имиджа вуза; формирование высококвалифицированного кадрового состава [171, с. 115-116].

В работе А.В. Павличенко указывается, что выбор стратегии развития вуза определяется условиями его функционирования и выделяется два вида стратегий: адаптационная и активная [186].

Реализация адаптационной стратегии основана на реализации мероприятий, позволяющих вузу реагировать на изменения внешней среды, и направлена на сохранение существующих позиций на рынке образовательных услуг. Данная стратегия предполагает внедрение несущественных изменений в процессы функционирования вуза и включает в себя следующие виды стратегий [186]:

- защитная стратегия, включающая мероприятия по противодействию вузам-конкурентам;
- имитационная стратегия, основанная на внедрении в деятельность вуза эффективных предложений конкурента;
- выжидательная стратегия, способствующая минимизации риска в деятельности вуза и характеризующаяся ожиданием результатов внедрения проектов у вузов-конкурентов.

Наступательная стратегия характеризуется активным завоеванием вузом рыночных позиций, расширением деятельности по основным направлениям функционирования. В рамках данного направления можно выделить следующие стратегии [186]:

- активная стратегия – диверсификация направлений деятельности вуза, подготовка выпускников по востребованным на рынке труда специальностям;
- маркетинговая стратегия – активное взаимодействие с индустриальными партнерами вуза и предприятиями-работодателями;
- стратегия слияний и приобретений – интеграция в структуру управления подразделений других вузов, получение возможности подготовки студентов по традиционным и новым направлениям, увеличение контингента студентов.

При этом следует подчеркнуть, что реализация представленных выше стратегий по нескольким направлениям повышает возможности для развития вуза и обеспечивает синергетический эффект.

В работе А.В. Павличенко также представлена классификация стратегий в зависимости от типа инновационного поведения вуза [186]:

- виоленты, характеризующиеся высокой долей вуза на рынке образовательных услуг, наличием высокого потенциала в области проведения и коммерциализации результатов научных исследований, обладающие достаточно большим контингентом обучающихся по широкому спектру направлений подготовки, развитой материально-технической базой и инфраструктурой;

- пациенты, специализирующиеся на подготовке выпускников по определенным направлениям в соответствии с требованиями работодателей;
- эксплеренты, осуществляющие подготовку студентов по новым, ранее не реализуемым направлениям; реализация стратегии характеризуется высоким уровнем риска в силу недостаточной сформированности спроса на выпускников данных направлений;
- коммунанты, реализующие обучение по традиционным для вуза направлениям подготовки, пользующихся массовым спросом; слабая материально-техническая база и инфраструктура не позволяет данным вузам достичь высоких результатов в научно-исследовательской деятельности; задачей развития вуза является удержание существующих позиций.

В работе О.С. Коржовой представлена наиболее полная классификация стратегий развития вуза с учетом специфики его деятельности [126, с. 286-290]:

1. Базовые стратегии характеризуют общее направление развития вуза на рынке образовательных услуг. К данным стратегиям относятся стратегия роста (внешнего и внутреннего), стратегия стабильности (сохранения существующих позиций вуза по определенным направлениям его деятельности), стратегия сокращения. Вуз может реализовывать также комбинацию различных видов базовых стратегий.

2. Конкурентные стратегии направлены на формирование и развитие конкурентного преимущества на рынке образовательных услуг и адаптацию вуза к происходящим во внешней среде изменениям. Традиционно среди конкурентных стратегий выделяют стратегию лидерства по издержкам, стратегию широкой или сфокусированной дифференциации, сфокусированную стратегию низких издержек, стратегию оптимальных издержек.

3. Отраслевые стратегии обуславливают реализацию стратегии вуза в зависимости от этапа жизненного цикла отрасли. В целом к стратегиям данного типа относятся стратегии, реализуемые на стадии зарождения, роста,

зрелости или спада отрасли. При этом О.С. Коржова отмечает, что развитие отрасли образования находится на стадии зрелости. Стратегия вуза на данном этапе развития отрасли будет характеризоваться повышением качества образовательных услуг, увеличением доли рынка и привлечением новых потребителей.

4. Функциональные стратегии развития вуза определяют эффективность реализации всех направлений деятельности вуза с назначенным центром ответственности (функциональным подразделением вуза). К функциональным направлениям деятельности вуза О.С. Коржова относит следующие: маркетинговая, инновационная, производственная, финансовая, кадровая. Выделенные функциональные стратегии направлены на конкретизацию общей стратегии развития вуза и направлены на достижение целей и решение специфических задач, стоящих перед функциональными подразделениями.

С. Маргинсон, определяя стратегические направления развития вуза в условиях конкуренции на международном рынке, выделяет следующие [177, с. 81-82; 306]:

- стратегия «вширь», направленная на формирование потенциала вуза, способного конкурировать на международном образовательном рынке за счет достижения высоких стандартов качества в образовательном процессе;

- стратегия «вглубь», способствующая развитию университетов на международном уровне, обладающих существенным научно-исследовательским потенциалом при активном участии и финансовой поддержке государства;

- комбинация стратегий «вширь» и «вглубь».

Основываясь на классификации эталонных стратегий Ф. Котлера, Ж. Ламбена, в исследовании Л.Б. Нюренбергер, А.Е. Архипова, И.В. Краковецкой уточнена их специфика для высших учебных заведений [177, с. 81-82]:

1. Стратегии интенсивного роста:

- глубокое проникновение на рынок при сохранении традиционных для вуза направлений деятельности;

- развитие рынка предполагает выход на новые географические рынки образовательных услуг или привлечение новой целевой аудитории при сохранении номенклатуры научно-образовательных услуг вуза;

- внедрение новых направлений деятельности (услуг) вуза для существующих потребителей.

2. Стратегии интеграционного роста:

- формирование стратегических альянсов с другими вузами;

- вертикальная интеграция, направленная на создание учебно-производственных комплексов и развитие партнерских связей в системе непрерывного образования «школа – вуз – предприятие»;

- горизонтальная интеграция – развитие системы сетевого взаимодействия с вузами-партнерами.

3. Стратегии диверсификации:

- вертикальная диверсификация, предполагающая выполнение консалтинговых, научных и других услуг по заказам ключевых стейкхолдеров вуза;

- концентрическая диверсификация предполагает реализацию новых научно-образовательных услуг вуза на базе имеющихся патентов;

- горизонтальная диверсификация направлена на открытие новых направлений подготовки (специальностей);

- конгломератная диверсификация, предполагающая открытие принципиально новых направлений подготовки (специальностей).

С.М. Баташова выделяет три основные стратегии, отражающие конкурентные преимущества вуза и направленные на обеспечение его конкурентоспособности [19, с. 114]:

- качество образовательной услуги по низкой стоимости: предоставление возможности получения образования на бюджетной основе;

- диверсификация образовательной деятельности: реализация широкого спектра образовательных программ и направлений подготовки;
- ориентация на целевого потребителя образовательной услуги и удовлетворение его потребностей.

Основные выводы о приоритетном направлении стратегического развития также можно сформировать на основе классификации вузов по уровню стратегического развития.

В трудах ученого Й.Г. Виссема ключевым фактором определения вектора стратегического развития вуза является приоритетное направление деятельности – образовательная или научно-исследовательская [218, с. 1091; 317]. М. Тров акцентирует внимание в процессе стратегического развития вуза на уникальность предоставляемой образовательной услуги, выделяя при этом образовательные организации следующих типов: «элитные», «массовые» и «универсальные» [218, с. 1091, 316].

НИУ ВШЭ определяет уровень стратегического развития вуза следующим образом [218, с. 1091; 249, с. 58-59]:

- «нишевые вузы» обеспечивают свое развитие за счет массового привлечения студентов с невысокими баллами ЕГЭ; поддержка науки осуществляется преимущественно из внебюджетных источников;
- «вузы неопределенной позиции» характеризуются невысоким качеством приема, недостаточным объемом внебюджетного и бюджетного финансирования исследований и разработок, что характеризует их незначительный исследовательский потенциал;
- «маркет-лидеры» представлены крупными вузами, обеспечивающими развитие на основе маркетинга образовательных услуг, что позволяет привлекать студентов с достаточно высокими баллами ЕГЭ; финансирование научных исследований и разработок преимущественно из внебюджетных источников позволяет обеспечить реализацию эффективных инновационных проектов;

– «потенциальные и реальные научно-образовательные лидеры» обладают существенным образовательным уровнем (студенты с высокими баллами ЕГЭ; высокий уровень бюджетного финансирования в расчете на одного студента) и научным потенциалом. Перспективой развития таких вузов является интеграция с мировым образовательным и научным сообществом;

– «вузы на хорошем счету» характеризуются приемом высокого качества; развитие научного потенциала обеспечивается преимущественно из бюджетных источников; вуз обладает высоким имиджем и статусом в глазах ключевых стейкхолдеров.

К работе Н.В. Коноваловой отражены критерии, позволяющие судить об эффективности стратегии развития вуза [120, с. 102]:

- соответствие долгосрочным целям развития вуза;
- обеспечение развития конкурентного потенциала вуза;
- сбалансированность стратегических интересов вуза в целом и его структурных подразделений;
- развитие корпоративной культуры вуза;
- обеспечение высокого уровня качества образовательных услуг и востребованность выпускников на рынке труда.

Дудерштадт к основным движущим силам стратегического планирования отнес финансовые императивы; изменение потребностей общества; технический прогресс; рыночные условия. Проводя различие между классическим и профессиональным образованием, ученый указывал на необходимость учета изменений в долгосрочном планировании во всех сферах профессионального образования [99, с. 168; 107, с. 30].

Т. Маккоуэн, обосновывая концепцию «развивающегося университета», указывает на следующие основные его компоненты: удовлетворение общественных потребностей; обеспечение доступности образовательных услуг; достижение академических и неакадемических целей, носящих экономический, социальный и политический характер [247, с. 119; 307].

Т. Хэллонен обосновывает следующие направления стратегического развития системы образования: активизация деятельности на международном уровне; признание приоритетности знаний и информации как основы социальной адаптации и конкурентоспособности выпускников; расширение партнерских связей с другими университетами в социальной и экономической сферах; рост объема инвестиций в развитие системы высшего образования, направленных на повышение эффективности подготовки выпускников [247, с. 119; 297].

С. Слотер указывает на основные составляющие развития вузов, носящих инновационный характер [247, с. 119; 313]:

- содержание образовательной услуги (учебные планы, учебно-методическое обеспечение образовательного процесса);
- технологии учебного процесса; внедрение научных исследований и разработок в производство;
- методы и формы организации образовательного процесса; система управления образовательной организацией; методы и инструменты стимулирования персонала.

Ф.А. Казакова указывает на следующие направления, заложенные в стратегических программах вуза, при оценке эффективности его деятельности: образовательная деятельность; научно-инновационная деятельность; развитие кадрового потенциала; развитие инфраструктуры; совершенствование организационной структуры управления; политика в области информатизации; международная деятельность [95, с. 201].

М.М. Криштал и другие ученые, рассматривая стратегии развития конкретного вуза, выделяют следующие основные стратегические инициативы: образование; наука, инновации, инжиниринг и консалтинг; управление и кадры; сервисы и инфраструктура; маркетинг, позиционирование и продвижение [131, с. 112-113].

В качестве приоритетов (направлений) развития вуза Д.Ю. Трушников выделяет [256, с. 73]:

- совершенствование управления вузом с учетом принципов стратегического менеджмента;
- развитие материально-технической инфраструктуры;
- повышение качества образования и подготовки выпускников;
- развитие системы непрерывного образования «школа – вуз – предприятие».

Среди основных направлений стратегического развития вуза В.В. Журавлев, Е.П. Котова выделяют [127, с. 51]:

- обеспечение качества образования;
- формирование системы поддержки обучающихся, имеющих индивидуальные достижения в учебной, научной, культурной, общественной жизни;
- развитие кадрового потенциала;
- формирование и развитие научно-образовательной среды и инфраструктуры вуза;
- реализация политики открытости и прозрачности;
- независимая оценка эффективности деятельности вуза и др.

В качестве стратегических направлений развития вуза Б.Т. Торобеков выделяет образовательную, учебно-методическую, научно-инновационную, управленческую деятельность, социально-культурную деятельность. Разработка программ развития по выделенным направлениям деятельности интегрирует различные аспекты функционирования вуза в единое стратегическое направление [250].

В исследовании В.В. Петрова со ссылкой на доклад «Высшее образование: уроки пандемии» обоснованы следующие направления стратегического развития вуза, направленные на повышение его конкурентоспособности [191, с. 661-662]:

1. Формирование модели профессиональных компетенций современного преподавателя вуза.

2. Развитие форм поддержки студенческих сообществ и студенческого самоуправления.

3. Внедрение современных информационно-коммуникационных технологий в процессе цифровой трансформации вуза.

4. Повышение уровня доступности и качества образования для всех категорий населения.

5. Совершенствование организации проведения научных исследований и повышение эффективности инновационной деятельности.

6. Совершенствование инфраструктуры вуза в соответствии с требованиями цифровой трансформации.

7. Подготовка резерва управленческих кадров вуза.

8. Создание эффективной системы управления вузом.

Е.С. Кушель рассматривает следующие стратегические ориентиры развития вуза [137, с. 94]:

- максимально возможное качество;
- финансовое благополучие;
- диверсификация;
- глобализация;
- научно-техническая (инновационная) деятельность;
- комбинированная стратегия.

Б.Т. Торобековым предлагается следующая структура стратегии развития вуза [250, с. 292]:

- введение;
- оценка текущего потенциала вуза (внутренней среды), перспективы его развития в условиях внешней среды;
- миссия и стратегические приоритеты;
- стратегический план развития вуза по реализуемым направлениям деятельности.

В исследовании А.А. Кайгородцева, Г.Ж. Сарсембаевой, Т.Ф. Кайгородцевой в качестве приоритетных направлений стратегического

развития вуза выделены следующие функциональные направления его деятельности [97, с. 381]:

- учебное (образовательное) – осуществление подготовки обучающихся по соответствующим программам высшего и дополнительного образования;
- научно-квалификационное – развитие потенциала научно-педагогических работников путем повышения эффективности функционирования института аспирантуры и докторантуры, позволяющего обеспечить в том числе и их публикационную активность;
- научно-исследовательское – проведение научных исследований, результаты которых востребованы в рамках региона, страны, на мировом уровне;
- воспитательное – формирование и развитие культурных, этических, нравственных ценностей личности;
- интеллектуальное – повышение уровня развития интеллектуального потенциала общества;
- культурное – повышение общего культурного уровня как обучающегося, так и общества в целом;
- «ресурсно-стратегическое» – роль вуза в обеспеченности рынка труда высококвалифицированными специалистами, позволяющими обеспечить реализацию стратегии развития различных отраслей экономики;
- финансово-экономическое – уровень обеспеченности деятельности вуза финансовыми и материальными ресурсами.

Н.Н. Трофимова к стратегическим направлениям развития вуза относит [254, с. 65]:

- развитие программ международной академической мобильности;
- подготовка студентов, носящая междисциплинарный характер (программы «двойных» дипломов);
- анализ внутренней среды вуза с акцентом на ее сильные стороны и кадровый потенциал;

- повышение уровня практикоориентированности образовательных программ;
- внедрение системы целевой подготовки;
- построение профориентационной работы на основе проектной работы со школьниками;
- развитие системы дополнительного профессионального образования;
- обеспечение воспроизводства кадрового состава на основе привлечения молодых специалистов.

И.Ю. Ильина в качестве основных мероприятий по управлению развитием кадрового потенциала вуза выделяет [91, с. 21]:

- разработка системы стимулирования профессорско-преподавательского состава, основанной на внедрении объективной оценки удовлетворенности трудом;
- мероприятия по повышению статуса и престижа профессии «преподаватель высшей школы»;
- развитие инструментов повышения удовлетворенности персонала вуза (социально-экономических, психологических, организационно-управленческих).

В.В. Николина, О.А. Сафонова выделяют следующие стратегии развития вуза [172, с. 904-906]:

- организационно-управленческая стратегия направлена на формирование интегрированных кластерных структур управления вузом (образовательный институт – научный центр – интегральный грантовый совет – экспериментальная площадка – диссертационный совет – попечительский совет – работодатель);
- образовательная стратегия основана на формировании компетентностной модели индивидуальной траектории непрерывного образования и внедрения проектной технологии обучения (технологии обучения действием);

– социально-психологическая стратегия предполагает формирование ценностей, мировоззрения индивида и формирование условий для раскрытия его потенциала;

– стратегия ресурсобеспечения направлена на обеспеченность процесса стратегического развития вуза внешними (финансовые, научно-информационные, нормативно-правовые и др.) и внутренними (материально-технические, кадровые, нормативно-правовые, учебно-методические и др.) ресурсами.

В.В. Бакаева, Т.В. Красильникова обосновывают функциональный подход к реализации стратегии развития конкурентных преимуществ вуза, которые сосредоточены в следующих видах потенциалов: учебно-методический и инновационный потенциалы; научно-исследовательский потенциал; кадровый потенциал; финансово-экономический потенциал; потенциал взаимодействий; управленческий потенциал; маркетинговый потенциал [13, с. 88-89]. Схожей позиции придерживается О.М. Перминова, выделяя в качестве основных направлений формирования конкурентных преимуществ интеллектуальный, управленческий, кадровый, технический и инновационно-образовательный потенциалы [278, с. 59].

В исследовании О.В. Поповой, Д.В. Попова обоснованы следующие направления стратегического развития современного вуза в условиях конкуренции [197, с. 90]:

1. Формирование модели цифрового университета и внедрение современных цифровых технологий.
2. Применение систем искусственного интеллекта в образовательном процессе.
3. Широкое использование нейрокоммуникаций на основе принципов Индустрии 4.0 (Web 4.0).
4. Смешанное взаимодействие участников образовательного процесса с преимущественным развитием дистанционных и онлайн-форм.

5. Интеграция в международное академическое сообщество на основе реализации образовательных программ на иностранном языке, разработки программ «двойных» дипломов.

6. Совершенствование образовательных программ в соответствии с требованиями рынка труда.

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.

Рассматривая особенности формирования стратегии развития вуза в условиях конкуренции на рынке образовательных услуг, можно выделить следующие основные моменты:

- целью разработки и реализации стратегии развития вуза является обеспечение его устойчивого развития в условиях динамизма внешней и внутренней среды, свидетельствующим об эффективности функционирования вуза в краткосрочном и долгосрочном периоде;

- функционирование вуза основано на внедрении инновационных и воспроизводственных проектов, направленных на повышение эффективности и развитие потенциала (конкурентных преимуществ) образовательной организации;

- развитие системы стратегического партнерства с основными участниками рынка образовательных услуг, направленных на формирование потенциальных конкурентных преимуществ [195, с. 156];

- разработка и реализация стратегии вуза основывается на повышении эффективности реализации всех функциональных направлений его деятельности.

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.

В процесс реализации стратегии развития вуза должны быть вовлечены все структурные подразделения образовательной организации, профессорско-преподавательский состав, административно-управленческий персонал, студенты, учебно-вспомогательный персонал, внешние партнеры и другие заинтересованные лица (рис. 13).

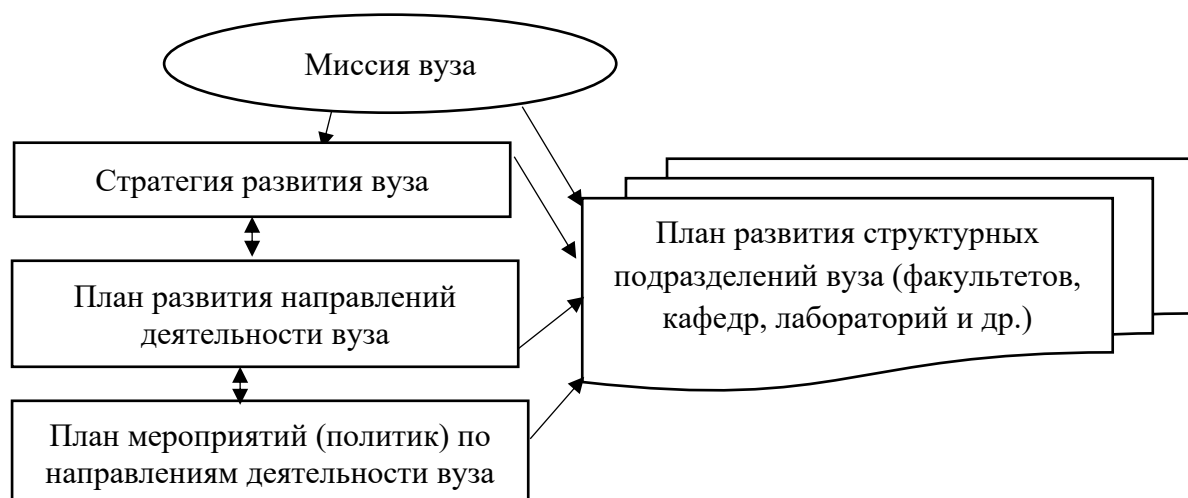


Рисунок 13 – Системный подход к формированию и реализации стратегии развития вуза

Источник: составлено автором по материалам [239]

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. 14).



Рисунок 14 – 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 профорientационной деятельности), характеризует его имидж и репутацию в глазах потребителей.

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.

Инновационная политика способствует разработке и внедрению инновационных проектов в практику повышения эффективности деятельности вузов и обеспечения его конкурентоспособности.

Инфраструктурная политика направлена на развитие материально-технической базы университета, оснащение учебных аудиторий, обеспечение комфортных условий проживания студентов в общежитиях и т.д.

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.

Эффективная стратегия соединяет в себе миссию, стратегические приоритеты вуза, определяющие перспективы его развития, и мероприятия по их достижению. В условиях изменчивости и динамичности внешней среды функционирования вуза наличие разработанной стратегии определяет возможности предвидения изменений на основе применения инструментов стратегического планирования и своевременной адаптации к ним. В целом же стратегия развития вуза позволяет обеспечить его позиционирование в образовательном пространстве и обуславливает конкурентоспособность вуза на рынке образовательных услуг в долгосрочной перспективе.

Глава 2. Кадровый потенциал высшего учебного заведения как приоритетное конкурентное преимущество

2.1. Сущность и структура кадрового потенциала высшего учебного заведения

Трансформации в системе высшего образования, обуславливающие повышение требований к качеству предоставляемых образовательных услуг и подготовки выпускников, изменяют требования к профессиональной деятельности персонала вуза, в частности, к научно-образовательной деятельности профессорско-преподавательского состава и его компетентности. Уровень конкурентоспособности определяется эффективностью образовательной, научно-исследовательской, международной, финансовой и другими заявленными направлениями функционирования вузов. Это достигается его управленческим составом и научно-педагогическими работниками.

Вышесказанное позволяет рассматривать кадровый потенциал вуза как приоритетное конкурентное преимущество и стратегический ресурс, обеспечивающий устойчивое функционирование образовательной организации в условиях динамичности рыночных отношений.

На важность кадрового потенциала как инструмента обеспечения конкурентоспособности вуза указывается и в исследовании Я.А. Хадуевой, З.Б. Ильмиевой. Кадровый потенциал рассматривается как движущая сила, обеспечивающая развитие образовательной организации. Особо подчеркивается роль высококвалифицированного педагогического состава в обеспечении качества образовательной деятельности [267, с. 54].

Рассматривая сущность кадров системы высшего образования, В.О. Зинченко указывает, что данная категория включает в себя всех лиц, осуществляющих трудовую деятельность в вузе и прямо или косвенно участвующих в реализации научно-образовательного процесса, качество

работы которых определяет реализацию миссии образовательной организации, направленной на удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон в качественной подготовке специалиста, конкурентоспособного и востребованного на рынке труда [85, с. 70-71].

Кадровый потенциал отражает эффективное взаимодействие и совместные возможности всего персонала вуза, направленных на достижение общей цели и включающих в себя совокупность физиологических, личностных, профессиональных, трудовых и психологических характеристик и качеств [85, с. 71].

В.О. Зинченко рассматривает кадровый потенциал вуза как обеспеченность кадрами для достижения поставленных целей, решения оперативных и стратегических задач, а также обеспечение соответствия их профессионально-квалификационных характеристик данным целям и задачам [85, с. 74].

Е.В. Голева в своем исследовании трактует кадровый потенциал вуза как интеграционную совокупность человеческих и материальных ресурсов, способных обеспечивать достижение стоящих перед вузом научно-образовательных целей в установленный срок [54, с. 31].

А.В. Омелянченко определяет кадровый потенциал как совокупность человеческих ресурсов, которые определяют образовательные возможности вуза. При этом структура человеческих ресурсов вуза включает в себя научно-педагогических работников высокой квалификации, известных ученых, административно-управленческий персонал, научных работников, перспективных аспирантов и студентов [183, с. 69].

Е.А. Мальцева трактует кадровый потенциал вуза как совокупность научных и образовательных возможностей персонала, способствующих достижению целей образовательной организации. При этом возможности обуславливаются наличием определенных характеристик персонала (возраст, стаж, уровень квалификации, академическая мобильность и др.) [149, с. 89].

А.А. Борисова, Е.А. Маркова трактуют кадровый потенциал образовательной организации как совокупность профессиональных возможностей персонала, определяющих его участие в образовательном процессе и осуществлении научно-исследовательской деятельности и используемых в образовательной деятельности при реализации должностных обязанностей в соответствии с целями стратегического развития вуза, обуславливая его конкурентоспособность [32, с. 24-25].

Кадровый потенциал вуза обладает рядом характеристик [151, с. 79]:

- лояльность – положительное отношение к вузу как работодателю;
- приверженность – понимание и следование целям и задачам развития вуза;
- вовлеченность – участие персонала в проектах по различным направлениям функционирования вуза.

На рисунке 15 представлены основные признаки кадрового потенциала вуза.

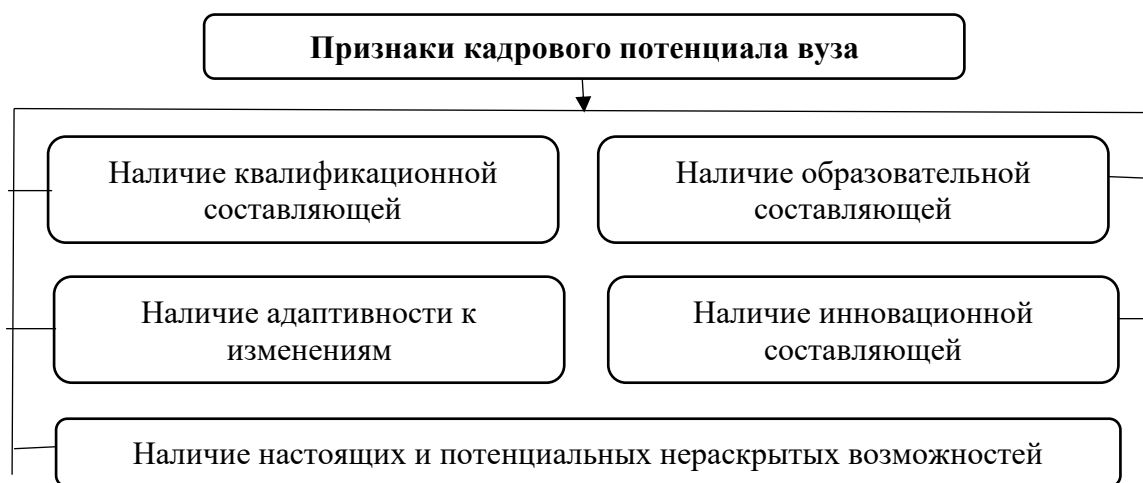


Рисунок 15 – Признаки кадрового потенциала вуза

Источник: составлено автором по материалам [49, с. 74]

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.

Согласно Рекомендациям о статусе преподавательских кадров вузов ЮНЕСКО (1997 г.) к преподавательским кадрам высшего учебного заведения относятся лица, осуществляющие образовательную и (или) научную (исследовательскую) деятельность в образовательных организациях высшего образования или на программах высшего образования на условиях полного или неполного рабочего дня, и (или) лица, предоставляющие образовательные услуги обучающимся или в целом обществу [43, с. 8; 63, с. 6].

Данный документ определяет преподавательскую деятельность в системе высшего образования как профессию, форму общественной службы, требующей от преподавателя вуза наличия экспертных знаний и специфических навыков, которые формируются и развиваются в течении всей жизни на основе постоянного пополнения знаний и проведения исследований [63, с. 6-7].

На сегодняшний день преподаватель вуза является не только источником передачи знаний, но и должен быть способен осуществлять управление развитием потенциала и личности обучаемого. При этом он выполняет роли наставника, психолога, технолога образовательного процесса, научного работника и исследователя [140, с. 141].

Преподаватель вуза сочетает в себе роли исследователя, оратора, организатора, психолога, организует учебно-воспитательный процесс и выступает экспертом не только в своей предметной области, но и высококвалифицированным специалистом в других областях знаний [63, с. 7].

В.Г. Горб обосновывает роль преподавателя вуза как организатора взаимодействия с обучающимися при достижении профессиональных и образовательных целей на основе обладания лидерским потенциалом и определенной гражданской позицией. При этом совокупность личных качеств,

формирующих лидерский потенциал преподавателя вуза, включает в себя: самоорганизацию; решительность; аккуратность; честность; самоконтроль; инициативность; вежливость; коммуникабельность; эмоциональную устойчивость и т.д. Гражданская позиция направлена на реализацию прав и выполнение обязанностей гражданина при осуществлении социального и профессионального взаимодействия. Повышение уровня гражданской ответственности характеризуют следующие гражданские качества: гуманизм; законопослушность; трудолюбие; патриотизм; толерантность; общественная активность и т.д. [55, с. 58].

В исследовании В.С. Гуляевой определены основные задачи профессиональной деятельности преподавателя вуза [63, с. 7]:

- разработка и корректировка учебных программ, формирование учебных курсов в соответствии с предъявляемыми требованиями;
- проведение различных видов учебных занятий и выполнение учебной нагрузки;
- формирование дискуссионной среды среди обучающихся и развитие их независимого мышления;
- осуществление контроля и оценка результатов выполнения обучающимися текущих экспериментальных и практических заданий;
- организация контроля знаний студентов при проведении текущей и промежуточной аттестации;
- руководство научно-исследовательской и выпускными квалификационными работами обучающихся;
- подготовка учебно-методических и научных изданий различного вида;
- участие в конференциях, семинарах, форумах различного уровня;
- осуществление методической и воспитательной работы со студентами и т.д.

В связи с этим при рассмотрении сущности и содержания кадрового потенциала вуза необходимо раскрыть особенности научно-педагогической деятельности.

Профессиональная деятельность преподавателя вуза является видом производительного труда, который относится к духовной и интеллектуальной сфере производства. Данному виду труда свойственны высокий уровень профессиональной и учебно-методической компетентности, педагогического мастерства и влияния личных качеств преподавателя.

Влияние преподавателя на личность обучающихся также заключается в умении передать знания, способности формирования профессиональных знаний в предметной области на основе передовых педагогических технологий, вызывать стремление к процессу непрерывного образования в течении всей жизни. От уровня полученных знаний зависит дальнейшее профессиональное становления личности обучающихся и определяется его конкурентоспособность на рынке труда.

Личность преподавателя вуза, его профессионализм, ценностные ориентации и личные качества обеспечивают вовлеченность студента в учебный и научный процесс.

Одним из важнейших факторов, обеспечивающих развитие личных качеств и профессиональных компетенций, является мотивация преподавателей вуза, которая обуславливает обеспечение эффективности научно-педагогической деятельности и стремление к профессионально-личностному развитию, достижению качества предоставляемых образовательных услуг [229, с. 245-246].

Задача преподавателя вуза заключается в передаче знаний и приобщении студентов к научно-исследовательской деятельности в рамках предметной области. В данном случае образование и наука совпадают при донесении до студентов научных взглядов и результатов научных исследований преподавателя вуза [233, с. 134].

В исследовании Н.М. Сурниной, С.Н Смирных, С.В. Ореховой выделяются особенности профессиональной деятельности преподавателя вуза [241, с. 50]:

- функциональная многоаспектность и разнонаправленность профессиональной деятельности преподавателя вуза;
- творческий характер деятельности преподавателя вуза;
- наличие возможностей выбора направленности и содержания профессиональной деятельности преподавателя вуза;
- гибкий режим занятости преподавателя вуза;
- длительный период формирования и развития кадрового потенциала преподавателя вуза;
- развитие вторичной занятости научно-педагогических работников и др.

В исследовании И.Ю. Ильиной обоснованы особенности и характеристики профессиональной деятельности преподавателей высшего учебного заведения на современном этапе [90, с. 85]:

1. «Эффективный контракт» является дополнительным инструментом оценки эффективности профессиональной деятельности профессорско-преподавательского состава, содержащий относительно невысокие требования и носящий преимущественно рекомендательный характер.
2. Рост уровня заработной платы по сравнению со среднерегиональным.
3. Наличие высокого уровня напряженности профессиональной деятельности, неравномерность распределения нервной и физической нагрузки, присутствие эмоционального выгорания.
4. Позитивные тенденции в повышении престижности и статуса профессии «преподаватель высшей школы».
5. Активное применение онлайн-форматов осуществления профессиональной деятельности.

В структуре профессиональной деятельности преподавателя вуза можно выделить (рис. 16):

- образовательную деятельность, отражающую структуру и содержание учебной нагрузки преподавателя;

- научно-исследовательскую деятельность, характеризующую направленность и формы проводимых научных исследований как самого преподавателя, так и обучающихся под его руководством;
- учебно-методическую деятельность, включающую совокупность всех форм учебно-методической работы;
- воспитательную деятельность, являющуюся неотъемлемой частью образовательного процесса и направленную на формирование личности обучающегося и его ценностей;
- организационную деятельность, выступающую в качестве координирующего и сопутствующего вида профессиональной деятельности преподавателя вуза.



Рисунок 16 – Содержание профессиональной деятельности преподавателя
вуза

Источник: составлено автором

Образовательная деятельность отражает непосредственно формы педагогической деятельности преподавателя: проведение различных видов учебных занятий; руководство практиками студентов; прием текущей и промежуточной аттестации; руководство выпускными квалификационными работами и т.д.

Эффективность осуществления образовательной деятельности преподавателями вуза определяется обладанием следующей совокупности компетенций [37, с. 63]:

- умение осуществлять образовательный процесс, основываясь на компетентностной модели;
- способность формировать у обучающихся интерес к будущей профессиональной деятельности;
- умение сочетать теоретическую и практическую составляющую учебных курсов;
- умение определять структуру и содержание учебных дисциплин;
- способность применять широкий спектр образовательных технологий;
- обладание четкой речью;
- умение доносить материал в зависимости от категории обучающихся;
- умение осуществлять эффективное двустороннее взаимодействие с обучающимися;
- умение формировать собственный имидж в глазах обучающихся.

Научно-исследовательская деятельность преподавателя включает в себя такие формы как публикация статей; издание монографий; участие в грантовой и хоздоговорной деятельности; доклады на конференциях различного уровня; оппонирование при защитах диссертаций на соискание ученой степени кандидата и доктора наук; научное редактирование и подготовка отзывов на различные виды научных работ и т.д. Научно-исследовательская деятельность студентов под руководством преподавателя предполагает участие обучающихся в олимпиадах, научных конкурсах, конференциях различного уровня; проектную деятельность; подготовку научных публикаций студентов и др.

Эффективность осуществления научно-исследовательской деятельности преподавателями вуза определяется обладанием следующей совокупности компетенций [37, с. 63]:

- умение определять существенные характеристики проводимого научного исследования;
- умение доводить результаты научных исследований до академического сообщества путем участия в конференциях и семинарах различного уровня, публикации статей;
- умение выявлять дальнейшие перспективы проводимого научного исследования;
- умение внедрять результаты научных исследований в учебный процесс и практическую деятельность хозяйствующих субъектов, обеспечивая коммерциализацию инноваций;
- умение осуществлять руководство научными работами магистров, аспирантов, докторантов;
- способность осуществлять руководство научными исследованиями студентов различных видов и форм.

Учебно-методическая деятельность направлена на повышение методической обеспеченности образовательного процесса и содержит такие формы как подготовка и издание различных видов учебно-методических работ; разработка учебно-методической документации (рабочих программ, экзаменационных билетов и т.п.); подготовка учебно-демонстрационных материалов и презентаций; формирование фондов оценочных средств; разработка электронных обучающих ресурсов и др.

Эффективность осуществления учебно-методической деятельности преподавателями вуза определяется обладанием следующей совокупности компетенций [37, с. 63]:

- умение осуществлять разработку и актуализацию учебно-методических комплексов дисциплин на основе компетентного подхода и с учетом результатов современных научных исследований и разработок;
- умение внедрять новые формы обучения в учебный процесс (дистанционные технологии, смарт-обучение; онлайн-обучение);

- способность участвовать в деятельности учебно-методических объединений различного уровня;
- способность осуществлять подготовку учебно-методических материалов к различным видам учебных занятий.

Воспитательная работа со студентами способствует формированию их жизненных целей и ценностей, адаптации обучающегося в изменяющейся социальной жизни. Преимущественно данный вид деятельности осуществляют кураторы студенческих групп. Однако стоит отметить реализацию воспитательной функции преподавателем непосредственно при проведении учебных занятий. Основными формами воспитательной работы являются: организация встреч обучающихся с работодателями; посещение студенческих общежитий; организация работы по участию студентов в различных мероприятиях патриотической направленности, кружках художественной самодеятельности, спортивных секций и др.

Организационная деятельность также является неотъемлемой частью профессиональной деятельности преподавателя вуза, включающей в себя выполнение поручений заведующего кафедрой; подготовку вопросов в пределах своей компетенции к рассмотрению на заседаниях кафедры, ученых советов; проведение работ по организации конференций, олимпиад и других научных мероприятий; участие в профориентационной деятельности и др.

В научных исследованиях указывается, что потенциал преподавателя вуза представляет собой совокупность личных качеств, качественных и количественных характеристик, определяющих возможности его участия и эффективности образовательной, научно-исследовательской и внеучебной деятельности, соответствующих требованиям федеральных государственных образовательных стандартов, запросам потребителей и стратегическим целям вуза, а также способствующих непрерывному самосовершенствованию [151, с. 79].

В исследовании Е.И. Галиутиновой, Н.А. Барашковой, В.П. Аминевой кадровый потенциал определяется как квалификационные и образовательные,

потенциальные и нераскрытые способности преподавателей, определяющие их готовность к реализации изменений, внедрению инноваций в долгосрочной перспективе, соответствующих целям стратегического развития вуза [49, с. 74].

Рассматривая человеческий капитал профессорско-преподавательского состава вуза с позиций интеллектуальности научно-педагогического труда, И.А. Соколова, А.В. Соколов определяют данный феномен как совокупность профессионального интеллекта, развитых творческих и мыслительных способностей, морально-этических ценностей, внутренней мотивации и высокого уровня культуры [227, с. 60].

Интегрируя представленные в научной литературе дефиниции кадрового потенциала, можно выделить ключевые подходы, определяющие содержание потенциала преподавателей вуза (рис. 17).

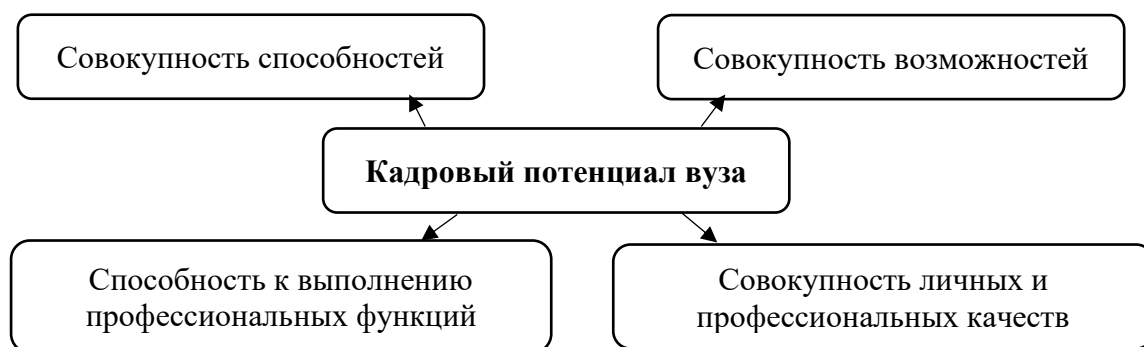


Рисунок 17 – Подходы, определяющие содержание кадрового потенциала вуза

Источник: составлено автором

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

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

Развитие кадрового потенциала преподавателя вуза основано, прежде всего, на определении его компетенций, которые являются предметом «трансфера» для обучающихся, а, следовательно, выступают важнейшим фактором обеспечения конкурентоспособности выпускников и вуза в целом [153, с. 76].

Формирование компетентностной модели преподавателя вуза должно осуществляться с учетом следующих требований [199, с. 473-474]:

- ориентация на стратегию развития вуза;
- необходимость осуществления постоянных коммуникаций со всеми участниками образовательного процесса;
- учет специфики читаемых дисциплин и направления подготовки обучающихся.

Основу компетентностной модели составляют личностные и профессиональные качества, построенные по иерархическому принципу [153, с. 76].

Использование компетентностного подхода представляет собой определение совокупности общих принципов, необходимых для определения цели образования, организации образовательного процесса и оценки эффективности научно-педагогической деятельности [17, с. 46].

В современной литературе компетенции трактуются как совокупность знаний, умений, навыков и личностных качеств, обеспечивающих достижение высоких результатов профессиональной деятельности, в частности, подготовку конкурентоспособного специалиста [37, с. 62].

М.А. Бабичев рассматривает компетенцию преподавателя вуза как личностную характеристику, позволяющую сформировать умение или осуществить практическое действие, направленные на установление взаимосвязей накопленного (имеющегося) знания и сложившейся ситуации [10, с. 43].

Е.М. Ефимова под компетенцией понимает способность преподавателя вуза реализовывать определенный тип поведения, направленный на

достижение целей образовательной организации. Данное понятие включает в себя совокупность трех обязательных элементов: знания, поведенческие навыки, мотивация [79, с. 266-267].

А.В. Козлов, акцентируя внимание на педагогической компетентности, трактует данное понятие как совокупное качество преподавателя вуза, включающее комплекс соответствующих компетенций, отражающих профессионально значимые характеристики преподавателя, обеспечивающие эффективность его педагогической деятельности [111, с. 17].

Соколов А.В., Соколова И.А. указывают, что совокупность компетенций современного преподавателя должна соответствовать [226, с. 216]:

- специфике научно-педагогического труда;
- требованиям работодателей к качеству подготовки будущих выпускников;
- тенденциям цифровизации экономики и современным информационно-коммуникационным образовательным технологиям;
- сложившейся системе ценностей и мировоззрению современного поколения обучающихся;
- реализуемой миссии и стратегии развития образовательной организации.

В работах Ю.А. Масаловой, А.Г. Черниковой содержание потенциала профессорско-преподавательского состава раскрывается через выделение следующих компонентов [151, с. 79; 276, с. 207-208]:

- квалификационный компонент, характеризующий способность получения новых теоретических знаний и практических навыков, методов, технологий и средств осуществления научно-образовательного процесса;
- социально-демографический компонент, отражающий социальный статус и гендерные признаки кадрового состава вуза;
- организационный компонент, способствующий эффективной организации различных видов профессиональной деятельности персонала

высшей школы (образовательной, научно-исследовательской, учебно-методической и др.);

- инновационный компонент, направленный на практическое применение нововведений в научно-образовательной сфере;
- мотивационный компонент, определяющий возможности удовлетворения потребностей персонала вуза и обуславливающий их нацеленность и готовность к достижению определенных результатов труда, стратегических целей и задач вуза в целом;
- нравственный компонент, отражающий совокупность нравственных, морально-этических, культурных черт личности.

Н.О. Васецкая в модели компетенций научно-педагогических сотрудников выделяет следующие [37, с. 62]: личностные, отражающие личные качества индивидуума; социально-этические, характеризующие качества, проявляемые в процессе социального взаимодействия; профессиональные, обеспечивающие эффективность различных направлений профессиональной деятельности.

В статье М.А. Кореновой выделены следующие профессиональные компетенции преподавателя вуза [123, с. 113]:

- умение осуществлять разработку образовательных программ;
- способность к использованию различных форм проведения учебных занятий;
- умение осуществлять контроль результатов образовательной деятельности;
- умение проводить научные исследования и использовать их результаты для повышения качества образовательного процесса;
- готовность к внедрению инновационных образовательных технологий, педагогических методик и средств;
- способность к самообразованию и саморазвитию;
- способность к применению современных информационно-коммуникационных технологий в процессе образовательной деятельности.

И.А. Соколова, А.В. Соколов, Н.А. Калиновская выделяют следующий перечень компетенций, необходимый современному преподавателю вуза в условиях цифровизации системы образования [226, с. 216; 228, с. 104]: непрерывное повышение квалификации и профессиональное развитие; сформировавшееся мировоззрение; наличие активной гражданской позиции; нацеленность на успех; гибкость и адаптивность; наличие лидерских качеств; стрессоустойчивость; толерантность; целеустремленность; наличие цифровых компетенций; управление эмоциональным состоянием; восприятие нового.

Характеризуя профессиональную компетентность современного преподавателя вуза, А.В. Лапшова указывает, что данное понятие объединяет в себе личностные и профессиональные важные качества преподавателя и его способность к внедрению современных инновационных средств в научно-образовательный процесс [140, с. 141].

При этом профессионализм преподавателя вуза в зависимости от результатов научно-педагогической деятельности представлен определенными уровнями развития (рис. 18).



Рисунок 18 – Уровни развития профессионализма преподавателя вуза

Источник: составлено автором по материалам [140, с. 141-142]

В исследовании А.В. Лапшовой также представлена характеристика профессиональной компетентности преподавателя высшей школы (табл. 7).

Таблица 7 – Содержание профессиональных компетенций преподавателя вуза

Составляющие профессиональных компетенций	Характеристика
Интеллектуально-педагогическая компетентность	Умение применять имеющиеся знания и опыт в научно-образовательном процессе, направленное на повышение качества образования
Коммуникативная компетентность	Способность владеть техниками эффективных коммуникаций и взаимодействия
Информационная компетентность	Владение навыками сбора, систематизации и анализа информации с применением информационно-коммуникационных технологий
Регулятивная компетентность	Способность управлять собственным поведением и эмоциями, включая целеполагание, планирование и оценку результатов профессиональной деятельности, рефлексия
Социально-правовая компетентность	Знания содержания нормативно-правовых актов различного уровня, умение обеспечивать снижение негативного влияния социальной среды на жизнь и здоровье обучающихся
Персональная компетентность	Способность к саморазвитию, совершенствованию личностных качеств и повышению профессионального уровня
Специальная компетентность	Владение предметными знаниями в конкретной сфере профессиональной деятельности; способность совершенствовать педагогическое мастерство в конкретной предметной области
Экстремальная компетентность	Способность выполнять профессиональные задачи в экстремальных ситуациях и адаптироваться в различных условиях осуществления педагогической деятельности
Предметная компетентность	Владение современными методами и приемами педагогической деятельности и умение применять положения современных исследований по читаемой дисциплине
Психолого-педагогическая компетентность	Владение знаниями в области психологии, педагогики, диагностики поведения личности и их применение в процессе воспитательной деятельности
Методическая деятельность	Владение навыками формирования учебного материала для проведения занятия различного типа и организации самостоятельной работы студента (лекций, семинарских (практических) занятий, лабораторных занятий, курсового и дипломного проектирования и т.д.)

Источник: 140, с. 142-143

М.Г. Гильдингерш, И.А. Алексеева, определяя потенциал преподавателя вуза на индивидуальном уровне, выделяют следующие его составляющие [52, с. 31-32]:

- капитал здоровья, характеризующий работоспособность, физическую выносливость и силу преподавателя вуза и определяющий продолжительность его трудовой деятельности;

- трудовой капитал, характеризующий профессионально-квалификационный уровень преподавателя, его научно-педагогический стаж;

- интеллектуальный капитал, определяющий наличие интеллектуальной (научно-исследовательской) и творческой составляющей в профессиональной деятельности преподавателя;

- организационно-предпринимательский капитал, свидетельствующий о наличии у преподавателей способностей в области эффективной организации научно-образовательного процесса;

- культурно-нравственный капитал, характеризующий нравственные и культурные качества преподавателя вуза и осуществление профессиональной деятельности в соответствии с нормами деловой этики;

- образовательный капитал, определяющий образовательный уровень преподавателя (наличие ученой степени, ученого звания) и непрерывное его развитие;

- мотивационный капитал, определяющий отношение преподавателя к результатам своего труда, целевой характер профессиональной деятельности и степень самомотивации.

Н.В. Чурдикова, Е.Л. Соколова, концентрируясь на качественной составляющей кадрового потенциала вуза, определяют следующее его содержание [281, с. 164]:

- физический и психологический потенциал, определяющий способности и склонности к осуществлению научно-педагогической деятельности персонала вуза;

- образовательно-квалификационный потенциал, характеризующий объем знаний, навыков и умений, обуславливающих уровень качества предоставляемых образовательных услуг;

- личные качества персонала вуза, характеризующие его отношение к профессиональной деятельности.

При этом авторы указывают, что уровень развития данных компетенций и составляющих потенциала преподавателя обуславливает эффективность и результативность всех направлений научно-педагогической деятельности [281, с. 164].

А.Б. Дамбуева, определяя квалификационные требования к преподавателю вуза, основывается на компетентностной модели, включающей в себя следующие личностные и профессиональные качества [66, с. 158]:

- умение использовать в образовательном процессе электронно-информационную среду вуза;

- умение использовать электронные ресурсы, в том числе электронные библиотечные системы, в качестве информационного источника;

- умение создать электронные обучающие ресурсы;

- владение инновационными педагогическими и информационно-коммуникационными средствами и инструментами.

Е.П. Барковская, Н.Ш. Блягоз трактуют профессиональную компетентность преподавателя вуза как совокупность знаний, умений, навыков, личностных качеств, определяющих способность осуществлять научно-педагогическую деятельность и обеспечивающих ее эффективность и результативность [17, с. 47; 29]. В структуре компетенций преподавателя вуза данные авторы выделяют [17, с. 47-48; 29]:

- совокупность знаний в предметной области и методики педагогической деятельности;

- психолого-педагогическая компетентность, отражающая знание основ психологии и педагогики научно-образовательного процесса, сущность и содержание процесса обучения и воспитания в вузе;

- коммуникативная компетентность, позволяющая выстроить эффективное взаимодействие со всеми участниками образовательного процесса;

- управленческая (организационная) компетентность, направленная на эффективное выполнение функций управления научно-образовательным процессом и обеспечение самоорганизации профессиональной деятельности преподавателя вуза;

- креативная компетентность, обеспечивающая эффективность применения активных форм и методов обучения и способствующая раскрытию творческого потенциала обучающихся и самого преподавателя.

Л.А. Минаева в структуре компетенций преподавателя вуза выделяет следующие [155]:

- профессиональные компетенции, способствующие обеспечению эффективности профессиональной деятельности преподавателя вуза на основе применения инновационных образовательных технологий и средств;

- информационные компетенции, характеризующие уровень владения преподавателем вуза способностью к определению источников информации, поиску и систематизации необходимой информации и ее применение в образовательном процессе на основе современных информационно-коммуникационных технологий;

- коммуникационные компетенции, характеризующие эффективность системы прямых и обратных коммуникационных связей между участниками образовательного процесса;

- правовые компетенции, отражающие знание преподавателем основных положений нормативно-правовых актов различного уровня для решения профессиональных задач.

Н.М. Полянская, рассматривая эффективность работы преподавателя вуза, раскрывает содержание профессионализма, в той или иной мере свидетельствующего об уровне развития кадрового потенциала персонала вуза [196]:

- личные качества, отражающие уровень образованности и воспитанности, характеризующие культурный уровень преподавателя вуза;
- профессиональная компетентность, свидетельствующая об уровне владения и глубине знаний по преподаваемым дисциплинам;
- педагогическая квалификация, отражающая способность преподавателя вовлечь в образовательный процесс и адаптировать материал в зависимости от потребностей обучающихся.

В.П. Мамина определяет содержание и структуру кадрового потенциала вуза с помощью количественных и качественных характеристик. Количественные характеристики определяют динамику численности, состава и структуры кадров, эффективности использования его рабочего времени. Качественные характеристики, определяющие кадровый потенциал вуза, включают в себя несколько уровней [150, с. 99]:

- психофизиологический, определяющий физические и психические особенности преподавателя вуза;
- квалификационный, свидетельствующий об уровне профессиональной компетентности преподавателя вуза;
- творческий, характеризующий обладание преподавателем вуза креативными способностями;
- образовательный, отражающий уровень имеющегося образования и степень развития когнитивных способностей преподавателя вуза;
- нравственный, включающий совокупность ценностей, на которые ориентируется преподаватель вуза;
- коммуникативный, свидетельствующий о построении эффективных коммуникаций со всеми участниками научно-образовательного процесса.

В.Г. Горб определяет следующие компоненты профессиональной компетентности преподавателя вуза [55, с. 58]:

- лидерский потенциал, характеризующий обладание совокупностью определенных личностных качеств;

- гражданственность, отражающая гражданскую позицию преподавателя через проявление гражданских качеств;
- предметная эрудиция, раскрывающая содержательные аспекты процесса достижения профессиональных и образовательных целей;
- организационные умения, направленные на повышение уровня включенности и активности обучающихся в научно-образовательном процессе.

Среди основных компетенций, необходимых преподавателю вуза, Е.М. Ефимова выделяет [79, с. 270]:

1. Владение учебным материалом по читаемым дисциплинам и умение адаптировать его в соответствии с категорией обучающихся.
2. Разработка различных учебных материалов, отражающих уровень развития учебно-методических способностей преподавателя вуза.
3. Высокий уровень владения информационно-коммуникационной технологией, в т.ч. необходимой для поиска определенной учебной и научно-исследовательской информации.
4. Гибкость, отражающая способность к организации образовательного и научного процесса обучающихся в зависимости от текущих целей и задач.
5. Проявление заинтересованности к различным точкам зрения обучающихся, их доводам.
6. Широта, заключающаяся в способности преподавателя аргументированно выражать свою точку зрения и умении убеждать, не отвергая мнения окружающих.
7. Терпимое восприятие ошибок в логических рассуждениях обучающихся, формирование навыков у обучающихся четкого и ясного изложения мысли.
8. Отражение важности и конструктивность идей обучающихся, умение направить ход их рассуждения в необходимом русле.
9. Доброжелательность и способность формирования комфортной учебной среды, в которой центральным звеном является обучающийся.

И.В. Богатырева, Г.Ю. Овчаренко в структуре профессиональной компетентности, являющейся основой оценки потенциала преподавателя вуза, выделяют следующие составляющие: знания и умения по читаемой дисциплине; компетенции в области психолого-педагогической, коммуникативной, организационной и креативной деятельности. Среди профессионально важных качеств авторы выделяют: чувство ответственности; уровень профессионализма; потребность в самосовершенствовании и самореализации; взаимодействие с коллегами; склонность к сотрудничеству и командной работе; умение использовать возможности для развития своего потенциала [30, с. 413].

В исследовании О.Н. Селезневой выделены профессиональные, социально-гражданские и личностные компетенции современного преподавателя высшей школы [221].

А.А. Борисова, Е.А. Маркова в структуре кадрового потенциала выделяют: численность персонала; активность научно-исследовательской деятельности; уровень затрат на персонал; квалификационный уровень персонала; стаж; физиологические особенности и личные качества [32, с. 24-25].

В исследовании Л.А. Шибанковой представлена структура кадрового потенциала, основанная на структурном подходе и включающая в себя следующие составляющие [282, с. 153-156]:

- проектно-стратегический компонент, направленный на разработку и реализацию мероприятий по повышению уровня развития кадрового потенциала в соответствии со стратегическими целями вуза и условиями его функционирования;
- методологический компонент, основанный на создании условий и реализации конкретных инструментов развития кадрового потенциала;
- организационный компонент, включающий совокупность условий, обеспечивающих раскрытие потенциала преподавателя (организационно-педагогические, организационно-управленческие и дидактические условия).

Проведя анализ представленных в научной литературе аспектов рассмотрения сущности и содержания компетентностного подхода к развитию кадрового потенциала вуза, можно сформулировать следующие выводы:

1. Кадровый потенциал высшего учебного заведения является приоритетным конкурентным преимуществом, обуславливающим конкурентоспособность образовательной организации на рынке образовательных услуг.

2. Деятельность преподавателя высшего учебного заведения является разнонаправленной, многоаспектной и характеризуется высоким уровнем социальной значимости.

3. Кадровый потенциал включает совокупность количественных и качественных характеристик, основанных на определении личных качеств и профессиональных компетенций преподавателя вуза.

4. Развитие кадрового потенциала обеспечивает результативность и эффективность научно-педагогической деятельности преподавателя вуза.

5. Развитие кадрового потенциала способствует достижению стратегических целей развития вуза и достижению качества предоставляемых образовательных услуг.

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.*

Исходя из данного определения, можно выделить составляющие кадрового потенциала вуза: личные качества и профессиональные компетенции (рис. 19).

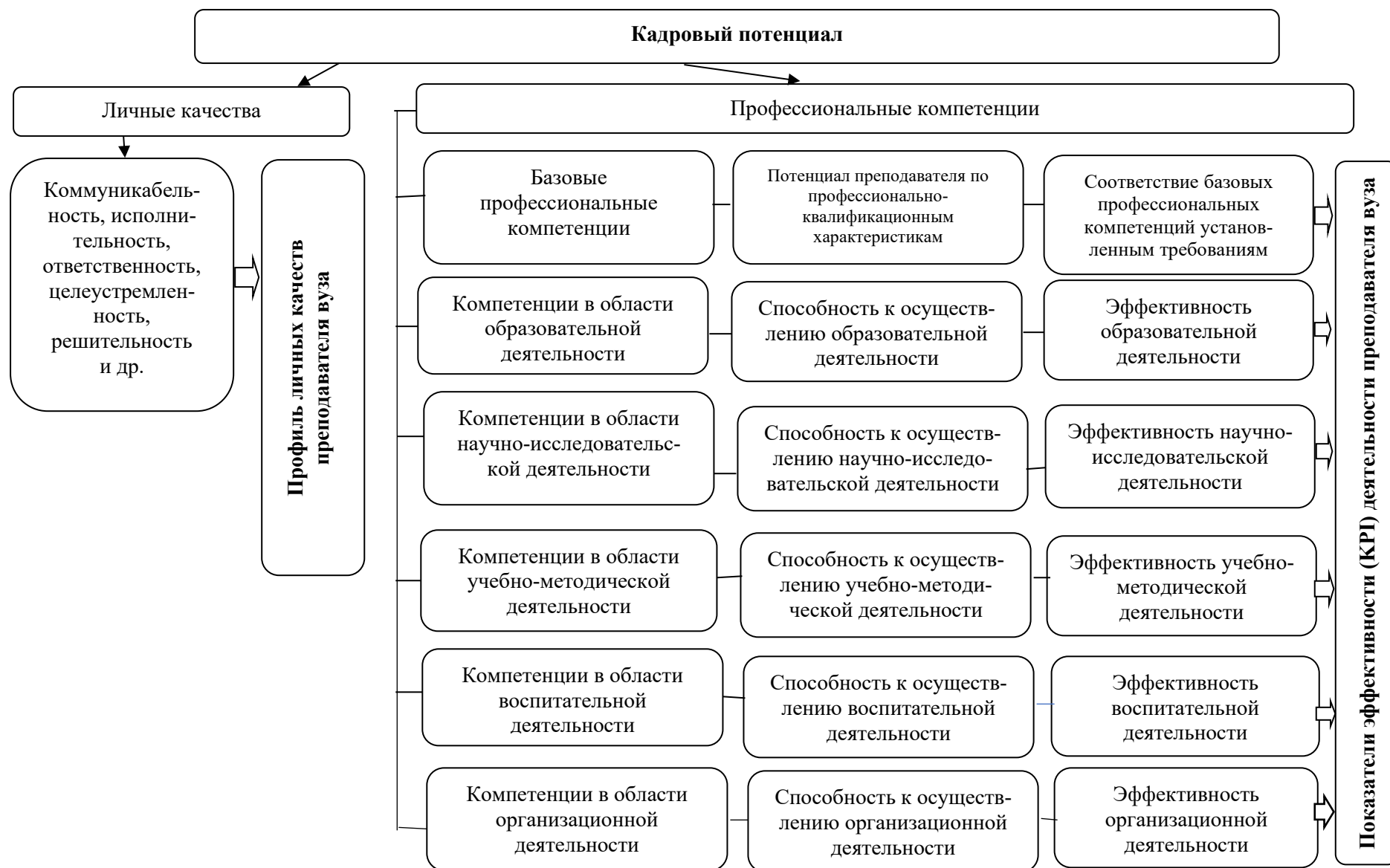


Рисунок 19 – Компетентностная модель кадрового потенциала высшего учебного заведения

Источник: составлено автором

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 профессиональной 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).

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.

2.2. Инструменты развития кадрового потенциала высшего учебного заведения

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.

Необходимость управления развитием кадрового потенциала обусловлена наличием следующих проблем [150, с. 99]:

- повышение среднего возраста научно-педагогических работников;
- необходимость повышения уровня заработной платы научно-педагогических работников;
- снижение престижности профессии «преподаватель вуза»;
- недостаточная объективность критериев оценки эффективности деятельности управленческого состава и научно-педагогических работников вуза;
- недостаточное участие в образовательном процессе специалистов-практиков.

Совокупность используемых вузом инструментов развития кадрового потенциала представлена в проводимой образовательной организацией кадровой политике и отражена в целевых программах развития персонала.

М.В. Коваленко указывает на особенности управления развитием кадрового потенциала вуза, которые необходимо учитывать при выборе инструментов воздействия [109, с. 158]:

- установление высоких квалификационных требований к персоналу вуза, обусловленных спецификой научно-образовательной деятельности;
- необходимость проведения объективной оценки качества научно-педагогической деятельности, учитывающей тенденции изменения внешней среды и потребности ключевых групп потребителей;
- особая роль менеджмента вуза, выступающего в качестве координатора учебной и научной деятельности;
- многоаспектность и разнообразие направлений профессиональной деятельности и выполняемых функций преподавателя.

Стоит отметить, что формирование и развитие кадрового потенциала вуза носит циклический характер (рис. 20).



Рисунок 20 – Циклический характер формирования и развития кадрового потенциала вуза

Источник: составлено автором

Выбор вектора развития кадрового потенциала вуза определяется также доминирующей в настоящий момент стратегией его развития. Приоритетными для вузов, по мнению Л.В. Карташовой, О.В. Толстяковой, являются инновационная стратегия, стратегия сокращения затрат и стратегия повышения качества образовательной услуги.

При реализации инновационной стратегии управление персоналом вуза направлено на создание условий для активизации инновационной деятельности, способствует непрерывному обновлению знаний и развитию кадрового потенциала.

Стратегия повышения качества образовательной услуги направлена на активизацию роли всех категорий персонала в научно-образовательном процессе, развитие различных форм проектной работы, усиление интеграции структурных подразделений вуза в обеспечении высоких показателей эффективности деятельности, применении различных форм обучения и развития персонала.

Стратегия минимизации издержек осуществляется путем разработки и реализации программ снижения численности и затрат на персонал. Длительное следование данной стратегии приводит к существенному снижению эффективности и качества научно-образовательной деятельности вуза [102, с. 91].

Выбор инструментов и направлений развития кадрового потенциала определяется под воздействием внутренних и внешних факторов. К внутренним факторам относятся прежде всего стратегические цели и задачи образовательной организации, имеющие в распоряжении финансовые ресурсы и характеристики текущего кадрового потенциала вуза. Внешние факторы включают: тенденции развития рынка труда; совершенствование образовательных технологий; степень удовлетворения потребностей основных потребителей; изменение нормативно-правовой базы; реализацию кадровой политики конкурирующих вузов [135, с. 151].

Совокупность условий, создаваемых вузом и способствующих развитию кадрового потенциала вуза, включает в себя [55, с. 56]:

- справедливый уровень оплаты научно-педагогического труда;
- создание социально-бытовой инфраструктуры;
- обеспечение эргономических условий труда;
- развитие академической среды вуза;

- формирование условий для осуществления профессиональных и научных коммуникаций;
- поддержку в разработке и реализации инновационных проектов преподавателя вуза, в т.ч. за счет системы внутренних грантов.

В работе Е.Р. Чернышовой рассматривается системно-модульный подход к формированию и развитию кадрового потенциала вуза. При применении данного подхода выделены уровни иерархии, формируемые в процессе развития кадрового потенциала вуза (рис. 21).



Рисунок 21 – Иерархическая структура формирования и развития кадрового потенциала вуза

Источник: составлено автором по материалам [277, с. 77]

Определение совокупности инструментов развития кадрового потенциала зависит от достигаемой цели и решаемых задач. Реализация выбранных инструментов является частью процесса управления персоналом и возложенных на систему управления функций. В рамках процессного подхода система кадрового менеджмента разрабатывает и реализует в соответствии с выбранными инструментами основные направления кадровой политики вуза.

Опираясь на структурно-функциональную системную модель формирования и развития кадрового потенциала, предложенную Е.Р. Чернышовой, уточним основные ее составляющие (рис. 22).

Формирование и развитие кадрового потенциала является управленческим процессом, реализуемым системой менеджмента вуза. Основой данного процесса является информационно-аналитическая система, позволяющая определить текущее состояние кадрового потенциала вуза и спрогнозировать его будущие количественные и качественные

характеристики. Сам же процесс, как было отмечено выше, основан на реализации определенных функций и применении определенной совокупности инструментов развития кадрового потенциала вуза.

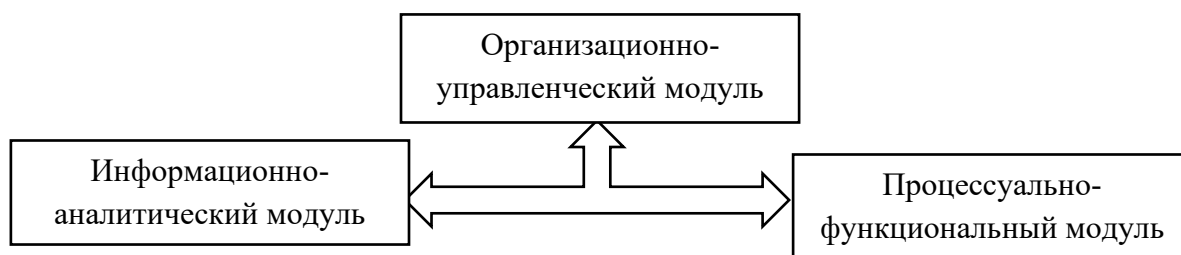


Рисунок 22 – Системно-модульный подход к формированию и развитию кадрового потенциала вуза

Источник: составлено автором по материалам [277, с. 74]

Г.З. Ефимова указывает, что эффективность применения тех или иных инструментов развития кадрового потенциала вуза обусловлена оценкой положения преподавателя на трех уровнях [78, с. 58-59]:

- индивидуальный уровень, отражающий жизненные ценности и приоритеты;
- организационный уровень, определяющий соответствие трудоемкости научно-педагогической деятельности уровню оплаты труда преподавателя;
- социально-экономический уровень, определяющий роль и значение высшего образования в обществе и престижность профессии «преподаватель высшей школы».

А.В. Омелянченко в своем исследовании выделяет следующие инструменты развития кадрового потенциала [183, с. 69]:

1. Формирование кадрового резерва, направленное на подготовку кадров вуза к занятию должностей более высокого уровня, позволяющее сформировать траекторию их карьерного развития.
2. Использование внешних источников формирования кадрового состава вуза, обеспечивающих академическую мобильность кадров, повышение имиджа образовательного учреждения.
3. Управление профессиональным развитием кадров вуза на основе разработки программы развития кадрового потенциала вуза, повышения

квалификации всего кадрового состава, внедрения системы оценки эффективности и результативности деятельности персонала и обеспечения прозрачности карьерного развития.

Т.Ю. Стукен, О.С. Коржова выделяют следующие инструменты развития кадрового потенциала, применяемых в процессе реализации кадровой политики и направленных на повышение эффективности функционирования вуза [238, с. 753-754]:

- внедрение системы объективных конкурсных процедур на замещение вакантных должностей профессорско-преподавательского состава;
- дифференциация сроков заключения трудовых договоров в зависимости от результатов оценки эффективности по всем направлениям научно-педагогической деятельности;
- формирование кадрового резерва и выделение ресурсов для развития потенциала и компетенций (педагогических, научных, управленческих) резервиста;
- развитие профессиональных и надпрофессиональных компетенций, определяющих способности преподавателя применять современные информационно-коммуникационные технологии, владеть инструментами проектного управления, наставничества, коучинга и способствующих достижению стратегии развития вуза;
- применение дифференцированного подхода к стимулированию персонала вуза на основе внедрения эффективного контракта.

Н.М. Полянская, рассматривая способы формирования педагогического мастерства, направленные на развитие кадрового потенциала преподавателя вуза, выделяет [196]:

- самосовершенствование профессиональной деятельности преподавателя;
- участие в мероприятиях, проводимых по инициативе вуза, направленных на обмен опытом. Данное направление предполагает проведение открытых занятий с использованием традиционных (лекций,

семинарское (практическое) занятие, лабораторное занятие, деловая игра, круглый стол) и инновационных (дискуссия, диспут-обозрение, авторский семинар, мастер-класс) методов.

Д.Т. Урманова, раскрывая взаимосвязь и влияние кадровой политики на качество образовательной услуги, указывает на следующие инструменты развития потенциала преподавателей вуза [260, с. 649]:

- расширение форм развития кадрового потенциала на основе повышения квалификации персонала вуза на базе профильных организаций, что повысит уровень практикоориентированности образовательного процесса;
- формирование системы лояльности и удержание ключевых высококвалифицированных специалистов;
- внедрение системы оценки эффективности и результативности научно-педагогического труда, основанной на совокупности объективных показателей;
- создание условий для профессиональной самореализации преподавателей вуза.

Н.Ю. Воеводкин, Д.В. Круглов, А.В. Новоселов и другие исследователи определяют следующие инструменты развития кадрового потенциала, формирующие основу кадровой политики вуза [44, с. 92; 164, с. 1408]:

- определение профессиональных требований к персоналу, основываясь на компетентностном подходе;
- создание кадрового резерва;
- разработка системы обучения персонала вуза;
- формирование эффективной системы стимулирования персонала вуза;
- разработка мероприятий по поддержанию здоровья профессорско-преподавательского состава.

И.А. Бедрачук выделяет следующие направления и инструменты развития кадрового потенциала региональных университетов [24, с. 9]:

- формирование индивидуальных карьерных траекторий научно-педагогических работников вуза и материальная поддержка на начальных

этапах профессионального становления (наличие целевой подготовки в аспирантуре и докторантуре; участие в проведении научных исследований под эгидой созданных научных школ; полное или частичное финансирование научных исследований, стоимости публикаций и т.п.);

- совершенствование условий для развития кадрового потенциала вуза, соответствующих тенденциям развития рынка образовательных услуг и запросам потребителей и направленных на повышение качества научно-педагогической деятельности;

- разработка системы мотивации и стимулирования персонала вуза на основе объективной оценки эффективности и результативности его деятельности;

- совершенствование системы кадрового менеджмента вуза в целом (обеспечение прозрачности кадровых процедур при формировании кадрового состава вуза; внедрение системы эффективных контрактов; дифференциация оплаты труда в зависимости от уровня квалификации преподавателя и критериев эффективности научно-педагогической деятельности и т.д.);

- формирование и развитие корпоративной культуры вуза, направленной на консолидацию усилий персонала для достижения стратегических целей и задач;

- развитие социальной инфраструктуры вуза, способствующей повышению лояльности персонала к вузу и своей профессии «преподаватель высшей школы»;

- разработка и совершенствование кадровой стратегии вуза в соответствии с изменениями внешней среды.

И.А. Соколова, М.К. Медведева, Д.И. Хлебович среди приоритетных инструментов развития кадрового потенциала вуза, отражающих основные направления кадровой политики, выделяют [229; 270, с. 156]:

- совершенствование форм и методов профессионального развития преподавателей;

- применение современных подходов к формированию карьерных траекторий;
- привлечение молодых специалистов в системы высшего образования;
- разработка объективных критериев оценки эффективности профессиональной деятельности преподавателя вуза, охватывающей все ее направления;
- разработка эффективной системы мотивации и стимулирования;
- развитие компетенций преподавателя, способствующих повышению качества образовательных услуг;
- внедрение рейтинговой оценки эффективности деятельности преподавателя на основе совокупности показателей;
- формирование команд;
- обеспечение взаимосвязи эффективности и результативности научно-педагогической деятельности с системой стимулирования.

Е.А. Мальцева выделяет следующие инструменты управления развитием кадрового потенциала вуза [149]:

- формирование системы подготовки молодых специалистов на основе привлечения к педагогической и научно-исследовательской деятельности студентов, магистров, аспирантов;
- разработка траектории профессионального развития научно-педагогических работников путем совершенствования профессиональных компетенций и повышения уровня владения современными педагогическими технологиями;
- расширение возможностей участия преподавателей в научно-исследовательской деятельности на основе обмена академическим опытом при организации конференции, тематических семинаров и мастер-классов ведущих ученых;
- формирование конкурентной академической среды, предполагающей проведение объективного конкурсного отбора на замещаемые должности

научно-педагогических работников, организации профессиональных конкурсов.

В работе И. Кумаре, О.С. Песковой, Т.Б. Борискиной, обосновывая программно-целевой подход, выделены следующие направления разработки и реализации программ развития кадрового потенциала вуза [135, с. 150]:

- формирование системы подготовки кадров высшей квалификации в аспирантуре и докторантуре, обеспечивающей удовлетворение текущих кадровых потребностей вуза, реализацию его стратегических направлений деятельности и сохранение устойчивого развития образовательной организации;

- разработка механизмов поддержки ведущих преподавателей, направленных на повышение уровня их квалификации и ориентированных на реализацию стратегических направлений развития вуза;

- повышение квалификации и языковой компетентности персонала, позволяющей обеспечить осуществление научно-педагогической деятельности на международном уровне;

- создание кадрового резерва, направленного на обеспечение преемственности поколений.

В.П. Мамина определяет следующие направления развития кадрового потенциала вуза [150, с. 99]:

- разработка системы привлечения перспективных и удержания ключевых сотрудников;

- разработка эффективных механизмов стимулирования персонала вуза, основанная на достижении показателей эффективности их деятельности;

- формирование системы непрерывного развития кадрового потенциала всех категорий персонала вуза.

О.Л. Гузакова, рассматривая роль кадровой политики в обеспечении конкурентоспособности вуза, выделяет следующие инструменты ее реализации [62, с. 417]:

- разработка локальных нормативно-правовых актов, регламентирующих различные стороны проведения кадровой политики вуза;
- учет нормативных требований при формировании кадрового состава вуза и распределении учебной нагрузки;
- систематическое повышение квалификации персонала вуза по актуальным программам дополнительного профессионального образования;
- предоставление возможностей и условий проведения научных исследований преподавателями и студентами;
- формирование системы закрепления молодых преподавателей в вузе;
- разработка и реализация программ повышения академической мобильности персонала вуза;
- привлечение преподавателей-практиков к образовательной деятельности;
- внедрение системы эффективного контракта, являющейся элементом системы оценки эффективности деятельности и стимулирования персонала вуза.

М.В. Дулясова, А.С. Глазкова, И.А. Рудская выделяют направления кадровой политики, направленные на развитие кадрового потенциала, основываясь на клиентоцентричном подходе (рис. 23).

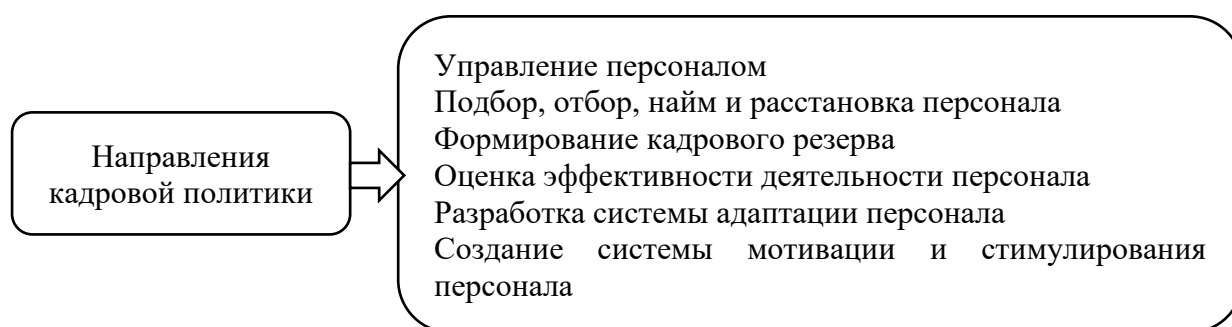


Рисунок 23 – Основные направления развития кадрового потенциала в соответствии с клиентоцентричным подходом

Источник: 71, с. 113

И.Ю. Ильина в качестве основных мероприятий по управлению развитием кадрового потенциала вуза выделяет [91, с. 21]:

- разработку системы стимулирования профессорско-преподавательского состава, основанную на внедрении объективной оценки удовлетворенности трудом;

– мероприятия по повышению статуса и престижа профессии «преподаватель высшей школы»;

– развитие инструментов повышения удовлетворенности персонала вуза (социально-экономических, психологических, организационно-управленческих).

Систематизированные в зависимости от содержания инструменты развития кадрового потенциала вуза представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Инструменты развития кадрового потенциала вуза

Организационные инструменты	Целевая подготовка кадров высшей квалификации на основе развития института аспирантуры и докторантуры, формирование системы обучения персонала вуза, формирование кадрового резерва, внедрение объективной процедуры конкурсного отбора персонала и др.
Административные инструменты	Разработка локальных нормативных актов и целевых программ развития кадрового потенциала, разработка должностных инструкций, разработка регламентирующих документов в области управления персоналом, «эффективный контракт» и др.
Стимулирующие (мотивационные) инструменты	Формирование системы грантовой поддержки молодых ученых, финансирование обучения в аспирантуре и докторантуре, участия в конференциях, разработка прозрачной системы поощрений и награждений, развитие социальной инфраструктуры вуза, разработка системы социальных гарантий и льгот и др.
Активизирующие инструменты	Коучинг, менторство, обучение действием, Secondmend, фасилитация, метафорическая игра, баскет-метод и др.
Психологические инструменты	Развитие организационной культуры вуза, повышение статуса и имиджа профессии «преподаватель высшей школы», формирование условий профессионального роста и развития персонала вуза и др.

Источник: составлено автором

Организационные инструменты представляют собой совокупность мероприятий, характеризующих управленческую цепочку всего процесса развития кадрового потенциала вуза, направлены на построение карьерной траектории по результатам достигнутого уровня развития кадрового потенциала, выявленного в процессе оценки эффективности деятельности персонала вуза по различным направлениям.

Административные инструменты направлены на регламентацию процесса развития кадрового потенциала, трудовых отношений при выполнении профессиональной деятельности.

Стимулирующие (мотивационные) инструменты включают в себя совокупность средств материального и нематериального характера, направленных на удовлетворение потребностей персонала и способствующих повышению эффективности их профессиональной деятельности и достижению стратегических целей развития вуза.

Активизирующие инструменты включают в себя мероприятия интерактивной направленности, способствующие развитию личностных и профессиональных компетенций персонала вуза.

К современным активизирующим инструментам развития кадрового потенциала относят коучинг, менторство, обучение действием, Secondmend, фасилитацию, метафорическую игру, баскет-метод и др. [110].

Психологические инструменты направлены на развитие морально-психологического климата, организационной культуры вуза; формирование и повышение престижа профессии преподавателя высшей школы и вуза как сферы приложения труда.

Использование тех или иных инструментов определяется уровнем развития кадрового потенциала научно-педагогических работников вуза (табл. 9).

Таблица 9 – 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>I. Формирование и выявление склонности к научно-педагогической деятельности</i>	⇒ <i>II. Формирование навыков осуществления научно-педагогической деятельности</i>	⇒ <i>III. Эффективное осуществление научно-педагогической деятельности</i>	⇒ <i>IV. Достижение наивысшего уровня научно-педагогической компетентности</i>
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 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.

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.

Кроме того, определенный уровень развития кадрового потенциала может определить вектор карьерного роста персонала вуза [52, с. 39-40]:

- научная деятельность, предусматривающая карьерный рост в цепочке «молодой ученый – научный работник – опытный исследователь»;
- преподавательская деятельность, предусматривающая карьерную траекторию «ассистент – старший преподаватель – доцент – профессор – заведующий кафедрой»;
- административно-управленческая деятельность, характеризующая карьерное продвижение персонала вуза на должностях административно-управленческого характера.

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.

2.3. Концепции управления развитием кадрового потенциала высшего учебного заведения

Управление персоналом вуза представляет собой совокупность видов, форм, методов и механизмов воздействия, направленных на обеспечение и непрерывное повышение конкурентоспособности образовательной организации на рынке образовательных услуг, способствующих повышению качества образовательной услуги и подготовки специалистов с учетом потребностей всех заинтересованных сторон, обеспечивающих эффективность и результативность заявленных направлений деятельности вуза [85, с. 72].

Концепции управления персоналом основаны на определении роли персонала в процессе функционирования организации в различные периоды эволюции кадрового менеджмента.

В работах Одегова Ю.Г., Руденко Г.Г., Бабыниной Л.С., Егоршина А.П. и других исследователей рассматриваются базовые концепции управления персоналом, характеризующие изменение роли персонала в процессе функционирования организации [76, с. 16-17; 104, с. 15-18; 182, с. 420-421].

Одной из первых концепций, рассматривающих персонал как один из видов ресурсов, являлась концепция использования трудовых ресурсов. Трудовые ресурсы рассматриваются в данной концепции как совокупность физических и умственных способностей, которые обеспечивают рост производительности труда на предприятии. Среди основных характеристик данной концепции можно выделить:

- единство управления и подчиненности;
- наличие иерархии управления;
- соблюдение нормы управляемости;
- выделение управленческих и штабных групп персонала;
- сбалансированность власти и ответственности;
- дисциплина;

- подчиненность личных интересов общим;
- обеспечение социального равенства и справедливости;
- система заслуженного вознаграждения.

Концепция управления персоналом рассматривает специалистов через формальную роль, обуславливаемую занимаемой ими должностью. В процессе управления преимущественно применялись административные методы и инструменты. Расширение функций управления персоналом было направлено на создание эффективной системы формирования кадрового состава, продвижение по карьере, оценке эффективности труда управленческого персонала и развитие потенциала сотрудников на основе повышения их квалификации. Управление персоналом ориентировано на выявление и удовлетворение доминирующих потребностей персонала в зависимости от достижения целей организации.

Концепция управления человеческими ресурсами рассматривает персонал как невозобновляемый ресурс предприятия, являющийся элементом социальной системы и включающий в себя систему следующих основных элементов – трудовая функция, социальные отношения, состояние работника. Управление персоналом строится на принципах социального партнерства, основанных на взаимном учете интересов работодателя и работника. Управление персоналом направлено на раскрытие потенциала работника, повышение его квалификации, участие работника в принятии управленческих решений, что повышает его ответственность за результаты своей работы и достижение стратегических целей развития предприятия.

Концепция управления человеком рассматривает человека труда в качестве главного субъекта и особого объекта управления в организации. Стратегия развития и организационная структура управления определяется способностями специалиста. Управление персоналом ориентировано на формирование эффективной организационной культуры, присущей данной организации, учете различных аспектов социального взаимодействия и

взаимоотношений в коллективе. Основными признаками данной концепции являются:

- функционирование организации как открытой системы в условиях рынка;
- формирование горизонтальных и децентрализованных структур управления;
- повышение творческой и инновационной активности персонала;
- переход к предпринимательскому стилю управления.

Выявляя специфику и содержание концепций управления персоналом, можно охарактеризовать системный подход к управлению персоналом организации и раскрыть его содержание.

Рассматривая развитие кадрового потенциала как основную цель кадрового менеджмента, можно определить основное содержание системы управления развитием кадрового потенциала вуза (рис. 24).

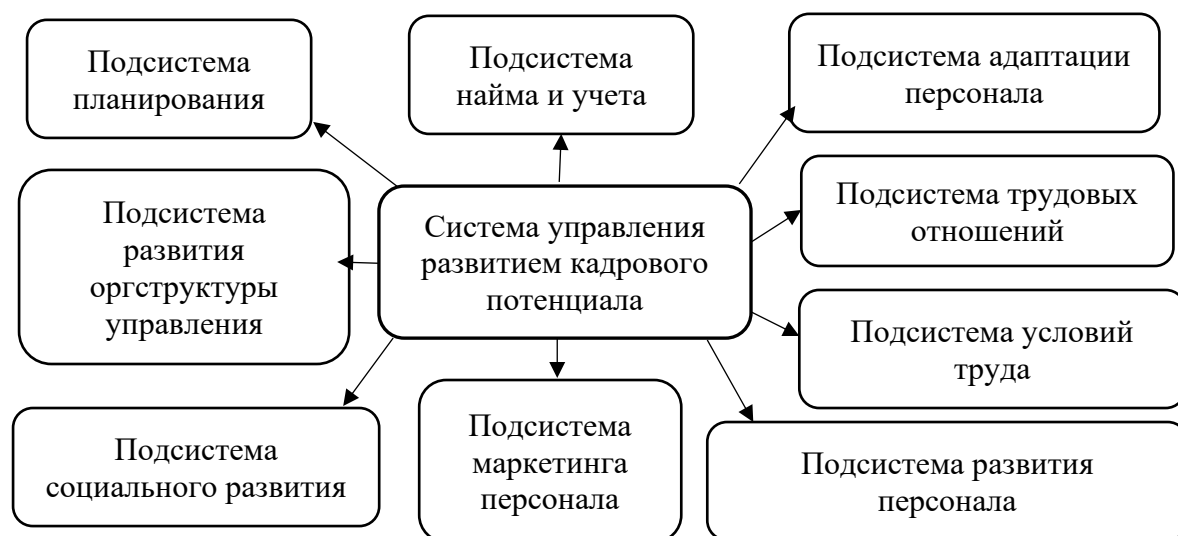


Рисунок 24 – Система управления развитием кадрового потенциала вуза

Источник: составлено автором по материалам [170, с. 258-259]

Подсистема планирования развития кадрового потенциала основана на анализе имеющегося кадрового потенциала, определении дальнейшей количественной и качественной потребности в кадрах, разработке кадровой политики и стратегии. Подсистема найма и учета основана на эффективной

организации процесса формирования кадрового состава вуза и учета движения персонала, формировании системы кадрового делопроизводства. Подсистема адаптации персонала способствует пониманию процессов и специфики функционирования вуза.

Подсистема трудовых отношений направлена на регулирование взаимоотношений между администрацией вуза, профсоюзом и всеми категориями персонала. Подсистема условий труда создает безопасные условия и обеспечивает соблюдение условий охраны труда в образовательной организации. Подсистема развития персонала включает вопросы обеспечения, профессиональной переподготовки и повышения квалификации кадров вуза, оценку эффективности их деятельности, формирование кадрового резерва и разработку карьерной траектории персонала вуза. Подсистема социального развития содержит совокупность социальных благ и гарантий, которыми обладает кадровый состав вуза, отраженных в том числе и в коллективном договоре. Подсистема развития оргструктуры управления формирует состав структурных подразделений, обеспечивающих развитие кадрового потенциала вуза. Подсистема маркетинга персонала направлена на проведение комплексного исследования системы управления кадрами, формирование философии и стратегии развития кадрового потенциала вуза [170, с. 258-259].

В исследовании Л.Г. Зверевой, А.В. Никитиной, Н.И. Мельникова, Т.В. Геворгян обосновано, что управление персоналом вуза включает комплекс отношений психологического, социального, организационного, экономического и нравственного характера, ориентированных на рациональное использование и развитие потенциала прежде всего профессорско-преподавательского состава и способствующих обеспечению эффективности их деятельности и конкурентоспособности образовательной организации [236, с. 282]. Данные авторы выделяют составные элементы системы управления персоналом и устанавливают их взаимосвязь с целями кадрового менеджмента и вуза в целом (рис. 25).



Рисунок 25 – Элементы и цели системы кадрового менеджмента вуза

Источник: [236, с. 283]

Развитие кадрового потенциала вуза с позиции Л.Г. Зверевой, А.В. Никитиной, Н.И. Мельникова, Т.В. Геворгян осуществляется в рамках четырех парадигм (доктрин), отражающих подходы к управлению персоналом вуза [236, с. 283-284]:

- доктрина научной организации труда, основанная на использовании контролирующих механизмов и разработке системы вознаграждений персонала вуза;

- доктрина человеческих отношений, предполагающая использование современных подходов, методов и принципов взаимодействия и способствующая гуманизации трудовых отношений;

- доктрина контрактации индивидуальной ответственности, формирующая личную заинтересованность персонала вуза в достижении

максимальной эффективности профессиональной деятельности на основе влияния стимулирующих факторов профессионального развития и повышения персональной ответственности;

- доктрина командного менеджмента, предполагающая командное участие в процессах управления образовательной организацией, использование взаимного контроля, повышения коллективной ответственности и реализацию мероприятий по развитию кадрового потенциала.

Развитие кадрового потенциала высшего учебного заведения трактуется как целенаправленный процесс изменения состава, структуры и совокупности качеств персонала образовательной организации, направленный на достижение ее стратегических целей [85, с. 74].

На взаимосвязь кадрового менеджмента со стратегией развития вуза указывается и в исследовании И.А. Соколовой, М.А. Щуковской, выделяющих следующие составляющие кадрового менеджмента [229, с. 247]:

- формирование высококвалифицированного профессорско-преподавательского состава;
- развитие эффективной системы распространения и использования знаний, передачи опыта и навыков сотрудников;
- предоставление возможностей профессионального роста и самореализации, развития потенциала каждого сотрудника;
- поддержание комфортного социально-психологического климата в вузе;
- управление карьерным продвижением персонала вуза на основе формирования индивидуальных карьерных траекторий;
- участие в разработке и реализации стратегии развития вуза.

Необходимость анализа кадрового потенциала вуза на всех уровнях стратегического управления вузом и разработки и реализации собственно кадровой стратегии подчеркивают и М.В. Коваленко, А.Е. Стецюк, А.К. Пляскин и ряд других исследователей, рассматривая роль персонала вуза в

достижении целей и задач и реализации миссии образовательной организации [109, с. 157-158; 235, с. 508].

И.Ю. Соколова, М.К. Медведева, Д.И. Хлебович рассматривают кадровый потенциал вуза как основное конкурентное преимущество, а кадровую политику как способ разработки и реализации стратегии развития вуза и инструмент обеспечения конкурентоспособности образовательной организации в условиях изменяющейся среды [229; 270, с. 152].

Стратегический аспект позволяет определить развитие кадрового потенциала вуза как совокупность организационно-экономических мероприятий, способствующих оптимальному формированию педагогического коллектива, наиболее полному раскрытию его потенциала в процессе предоставления образовательных услуг и обеспечивающих эффективность и качество научно-педагогической деятельности, удовлетворение потребностей основных групп потребителей [66, с. 156].

Концептуальные подходы в развитии кадрового потенциала заложены С.И. Гессеном и заключаются в следующем [15, с. 247-248]:

- деятельность университета направлена на преподавание на основе осуществляемого исследования, транслируемого обучающимся;
- ограничения различного характера при проведении научных исследований не позволяют предсказать их результат;
- научно-образовательный процесс непрерывно трансформируется под влиянием научной мысли и научного творчества;
- индивидуализация научно-образовательного процесса.

Концепция развития кадрового потенциала вуза характеризует совокупность взглядов на роль персонала в функционировании организации, целей, задач, принципов, методов и организационно-практических инструментов формирования и развития кадрового потенциала в конкретных условиях функционирования образовательной организации.

Применение той или иной концепции развития кадрового потенциала определяется прежде всего ролью персонала в функционировании любой

организации. В связи с этим возникает необходимость рассмотрения в рамках данного диссертационного исследования базовых концепций управления персоналом.

Рассматривая развитие кадрового потенциала как составляющую общей системы управления персоналом, стоит определить также концепции развития кадрового потенциала, основанные на приоритете тех или иных обладаемых персоналом компетенций.

В исследовании С.И. Сотниковой [231, с. 32-33; 232, с. 100-101] данные концепции представлены как концепции управления конкурентоспособностью персонала на рынке труда, которые определяют требования работодателя к персоналу, характеризующемуся тем или иным уровнем развития трудового потенциала, конкурентных преимуществ и компетенций. Следовательно, подход автора диссертационного исследования состоит в возможности рассмотрения данных концепций именно с позиций развития кадрового потенциала высшего учебного заведения.

Реализация потребительской концепции (концепции совершенствования процесса накопления человеческого капитала) основана на обеспечении полной укомплектованности рабочих мест кадрами необходимой квалификации. Изменение структуры и численности персонала происходит под влиянием изменения объемов производства товаров (работ, услуг). Развитие кадрового потенциала основано на формировании совокупности личных качеств и профессиональных компетенций, обеспечивающих эффективность деятельности персонала вуза по различным направлениям (образовательной, научно-исследовательской, воспитательной и т.д.) и совмещаемым должностям.

Реализация компетенционной концепции (концепции повышения качества человеческого капитала) ориентирована на непрерывное развитие личных качеств и профессиональных компетенций и формирование кадрового потенциала вуза наивысшего качества. Кадровая политика вуза направлена на

привлечение и стимулирование персонала с высоким уровнем развития кадрового потенциала и результатами научно-педагогического труда.

Реализация карьерной концепции (концепции стимулирования использования возрастающего человеческого капитала) основана на утверждении, что самостоятельное решение персоналом вопросов своего профессионального развития может привести к снижению кадрового потенциала вуза. В связи с этим необходима разработка индивидуальных карьерных траекторий в зависимости от достигнутого уровня развития кадрового потенциала каждого сотрудника.

Реализация традиционной маркетинговой концепции (концепции эффективности удовлетворения желаний и предпочтений работодателя) основана на определении вклада каждого сотрудника в достижение стратегических целей развития вуза. В данном случае в образовательной организации реализуется индивидуальный подход и создаются дифференцированные условия в развитии кадрового потенциала персонала в зависимости от ценности каждого сотрудника.

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 [104, с. 18-19; 182, с. 421; 232, с. 100]:

- 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 [76, с. 19; 232, с. 100]:

- 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. 26).



Рисунок 26 – 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 27.

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.

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

Стратегической целью развития кадрового потенциала вуза является формирование конкурентоспособного кадрового состава, соответствующего по количественным и качественным характеристикам выявленным потребностям общества в условиях инновационного развития экономики [15, с. 249].

В работе В.П. Маминой цели развития кадрового потенциала определены на стратегическом и тактическом уровне. Стратегической целью является формирование кадрового состава, способствующего удовлетворению потребностей общества в процессе инновационного развития. Тактическая цель направлена на обеспечение эффективности научно-педагогического труда на основе привлечения и стимулирования наиболее компетентных преподавателей [150, с. 98-99].



Рисунок 27 – Содержание концепции управления развитием кадрового потенциала, направленной на повышение конкурентоспособности вуза
Источник: составлено автором

По содержанию же 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.

Среди приоритетных задач развития кадрового потенциала вуза выделяют [229]:

- формирование оптимальной количественной и качественной структуры персонала вуза;
- обеспечение преемственности научно-педагогического опыта между поколениями преподавателей;
- формирование условий для развития компетенций и карьерного продвижения преподавателей;
- применение современных образовательных технологий; развитие инфраструктуры вуза; повышение уровня практикоориентированности образовательных программ;
- обеспечение эффективности и результативности проводимых научных исследований;
- развитие академической мобильности на основе сетевой формы взаимодействия между участниками образовательного процесса;
- непрерывное развитие потенциала преподавателей на основе реализации программ дополнительного профессионального образования, стажировок.

Принципы развития кадрового потенциала определяют основные правила, положения, которые создают основы процесса развития кадрового потенциала.

Рассматривая развитие кадрового потенциала как составную часть кадрового менеджмента, целесообразным представляется рассмотреть базовые принципы управления персоналом, являющихся отправной точкой реализации концепции развития кадрового потенциала.

А.Я. Кибанов характеризует принципы, определяющие направленность развития системы управления персоналом, что обеспечивает формирование и развитие кадрового потенциала организации любой сферы деятельности [259]:

- концентрация – сосредоточенность деятельности персонала на достижении приоритетной цели, с одной стороны, и концентрация функций кадрового менеджмента в кадровом структурном подразделении организации, что позволяет уменьшить дублирование функций, с другой стороны;

- специализация – закрепление функций в системе управления персоналом в рамках конкретного структурного подразделения;

- параллельность – одновременное выполнение совокупности мероприятий в рамках управления персоналом;

- адаптивность (гибкость) – учет в кадровых мероприятиях интересов и потребностей ключевых потребителей и тенденций изменения конкурентной среды;

- преемственность – формирование методической основы разработки и реализации мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на всех уровнях управления;

- непрерывность – постоянное осуществление процесса управления персоналом;

- ритмичность – сбалансированность объема мероприятий в системе управления персоналом и периодическое их повторение;

- прямооточность – линейность, целенаправленность и структурированность информационных каналов в системе кадрового менеджмента.

Основными принципами управления развитием кадрового потенциала являются [15, с. 249-250]:

- создание и развитие научных школ и их материально-техническое обеспечение;

- количественное и качественное прогнозирование потребностей в кадровом обеспечении;

- координация работы по формированию кадрового состава вуза, привлечению и закреплению молодых преподавателей и развитию потенциала ученых, демонстрирующих высокую эффективность научно-педагогической деятельности;

- гармонизация отношений ведущих ученых и преподавателей разных возрастов и обеспечение преемственности поколений.

Н.Ю. Воеводкин в качестве основополагающих принципов развития кадрового потенциала, учитываемых при разработке и реализации кадровой политики университета, выделяет [44, с. 91]:

- обеспечение эффективности управления персоналом вуза;
- формирование отношения к персоналу вуза как главной его ценности;
- создание системы объективной оценки результатов научно-педагогического труда;

- разработка системы привлечения и удержания ведущих преподавателей;

- повышение уровня инвестиций в развитие потенциала преподавателей.

В исследовании Ю.Ю. Чмырь обоснованы следующие принципы, являющиеся основой процесса развития кадрового потенциала вуза: непрерывность, планомерность, комплексность, динамизм, обоснованность [279, с. 170].

С.Ю. Кейзерова, Г.Е. Каратаева определяют следующие ориентиры и принципы, на которые должна опираться разработка и реализация кадровой политики вуза [105, с. 203]:

- стратегическая ориентация, предполагающая направленность мероприятий кадровой политики вуза на достижение его стратегических целей и задач;

- комплексность, отражающая необходимость комплексного управляющего воздействия на составляющие кадрового потенциала мероприятиями кадровой политики;

- системность, основанная на внедрении последовательных мероприятий по развитию кадрового потенциала вуза;
- логичность и последовательность, характеризующие непротиворечивость и планомерность реализации мероприятий по развитию кадрового потенциала вуза;
- экономическая эффективность, определяющая рациональность затрат на развитие кадрового потенциала вуза в соотношении с полученным результатом.

Систематизируя вышеуказанные принципы, 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.

А.Я. Кибанов, рассматривая содержание процесса управления персоналом высшего учебного заведения, выделяет следующие его составляющие [85, с. 71-72; 259, с. 98-100]:

- определение количественной и качественной потребности в кадрах в соответствии со стратегией развития вуза;
- формирование системы планирования и формирования кадров в соответствии с выявленной потребностью;
- разработка и реализация кадровой политики вуза, отражающей правила, принципы и приоритеты в формировании, развитии, мотивации и высвобождении кадров вуза;
- разработка системы профессиональной подготовки кадров вуза;
- внедрение системы адаптации кадров, в т.ч. молодых преподавателей;
- формирование системы материального и морального стимулирования;

- внедрение системы оценки результатов труда сотрудников вуза, способствующей их карьерному продвижению;
- разработка системы развития кадров, обеспечивающей гибкость их использования для решения оперативных и стратегических задач вуза;
- формирование системы эффективного межличностного взаимодействия сотрудников вуза на всех уровнях управления.

В исследовании Г.Г. Вукович, А.В. Островской и других ученых развитие кадрового потенциала вуза связано с качеством управления персоналом, обуславливающим повышение качества образовательной услуги, и включает в себя следующие составляющие [93, с. 21]:

- персонал и среда;
- маркетинговые исследования;
- анализ целей вуза;
- анализ ресурсов вуза;
- разработка новых методов управления персоналом высшей школы;
- реализация методов управления персоналом высшей школы;
- оценка эффективности внедренных методов;
- повышение эффективности внедренных методов;
- новый уровень качества управления персоналом высшей школы.

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. 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.

Глава 3. Методические подходы к оценке эффективности стратегического управления конкурентоспособностью высшего учебного заведения

3.1. Оценка уровня конкуренции на рынке образовательных услуг

При определении уровня конкуренции на рынке образовательных услуг необходимо четко определиться с границами данного рынка. Учитывая сложившуюся тенденцию регионализации в системе высшего образования, в рамках данного исследования под рынком образовательных услуг будем понимать рынок услуг, оказываемых учреждениями высшего образования Ульяновской области.

Исследование конкуренции на рынке образовательных услуг Ульяновской области включало несколько этапов:

1. Анализ доли и эффективности функционирования основных участников рынка образовательных услуг Ульяновской области.
2. Определение конкуренции между основными участниками рынка образовательных услуг Ульяновской области.
3. Выявление основных аспектов конкурентных отношений на рынке образовательных услуг Ульяновской области в соответствии с моделью 5 сил конкуренции М. Портера.

На рынке образовательных услуг Ульяновской области в 2023 году функционирует 5 образовательных организаций высшего образования и 5 филиалов. По доле приведенного контингента обучающихся определим основных участников на рынке образовательных услуг Ульяновской области (рис. 28).

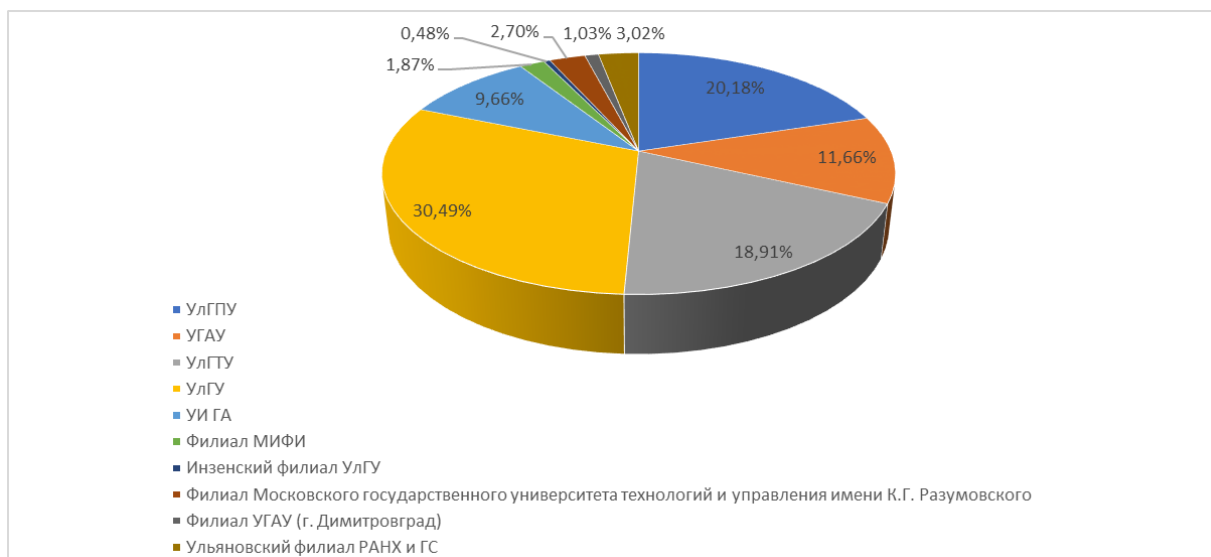


Рисунок 28 – Доля образовательных организаций на рынке образовательных услуг

Источник: составлено автором по материалам [162]

Исходя из анализа доли рынка участников рынка образовательных услуг Ульяновской области, видно, что на нем основными игроками являются образовательные организации, занимающие долю свыше 10 %. Доля филиалов составляет от 1 до 3 %, поэтому особого влияния на формирование и развитие конкурентных отношений они не оказывают.

Таким образом, основными участниками рынка образовательных услуг Ульяновской области являются:

- Ульяновский государственный университет (УлГУ);
- Ульяновский государственный технический университет (УлГТУ);
- Ульяновский государственный педагогический университет имени И.Н. Ульянова (УлГПУ);
- Ульяновский государственный аграрный университет имени П.А. Столыпина (УГАУ);
- Ульяновский институт гражданской авиации имени Главного маршала авиации Б.П. Бугаева (УИ ГА).

Анализ конкурентоспособности вузов на рынке образовательных услуг определяется прежде всего эффективностью их функционирования и вкладом в развитие системы высшего образования региона. Для достижения цели

рассмотрим основные показатели деятельности вузов на основе данных мониторинга, ежегодно проводимого Министерством науки и высшего образования Российской Федерации.

В таблице 10 представлена динамика основных показателей эффективности функционирования вузов Ульяновской области.

Приоритетным показателем оценки эффективности образовательной деятельности вузов является средний балл ЕГЭ студентов, поступивших в отчетном периоде по очной форме обучения. Повышение данного показателя свидетельствует о росте качества знаний абитуриентов «на входе», увеличении конкуренции среди потенциальных студентов и характеризует востребованность образовательных услуг вуза и его конкурентоспособность на рынке образовательных услуг. Стоит отметить, что за анализируемый период показатель эффективности образовательной деятельности в отдельных вузах незначительно снизился. В УлГПУ средний балл ЕГЭ снизился с 66,83 баллов в 2018 г. до 65,31 балла в 2023 г. (на 1,03 балла). В УлГТУ за анализируемый период данный показатель увеличился на 4,78 баллов (с 61,38 балла в 2019 г. до 66,16 баллов в 2023 г.). Снижение среднего балла ЕГЭ поступивших в УлГУ составило 1,07 балла (с 61,99 балла в 2019 г. до 60,92 балла в 2023 г.). Тенденцией снижения балла ЕГЭ характеризуется образовательная деятельность УИ ГА – с 69,94 баллов в 2019 г. до 68,31 балла в 2023 г., т.е. на 1,63 балла.

Оценивая показатель образовательной деятельности, отметим, что на протяжении анализируемого периода лидерство принадлежит УИ ГА с максимальным значением показателя в 2019 г. – 69,94 баллов до 68,31 балла в 2023 г. Минимальное значение показателя на протяжении всего анализируемого периода имеет УГАУ.

Эффективность научной деятельности определяется по объему НИОКР на одного научно-педагогического работника.

Таблица 10 – Основные показатели эффективности функционирования вузов Ульяновской области (по данным мониторинга Минобрнауки России)*

Показатель	2019 год					2020 год				
	УлГПУ	УГАУ	УлГТУ	УлГУ	УИ ГА	УлГПУ	УГАУ	УлГТУ	УлГУ	УИ ГА
Е.1. Образовательная деятельность	66,83	52,37	61,38	61,99	69,94	67,52	55,19	63,32	66,22	71,50
Е.2. Научная деятельность	104,69	264,22	337,47	408,39	29,69	69,24	326,62	251,91	386,32	16,89
Е.3. Международная деятельность	10,75	21,58	7,09	12,95	2,28	11,58	25,07	8,13	18,39	2,26
Е.4. Финансово-экономическая деятельность	1711,34	2836,46	2547,11	2205,05	10756,9	1682,30	3192,39	3400,98	2198,69	6603,46
Е.5. Заработная плата ППС	201,84	215,74	214,08	218,88	213,25	203,92	207,38	212,34	234,31	224,33
Е.8. Дополнительный показатель	3,87	66,99	3,30	4,99	9,29	4,21	72,27	3,44	4,92	0,46

* Результаты исследования соответствуют году проведения мониторинга

Показатель	2021 год					2022 год					2023 год				
	УлГПУ	УГАУ	УлГТУ	УлГУ	УИГА	УлГПУ	УГАУ	УлГТУ	УлГУ	УИГА	УлГПУ	УГАУ	УлГТУ	УлГУ	УИГА
Е.1.	65,39	51,65	63,56	61,94	70,64	66,41	51,25	66,03	62,85	70,48	65,31	51,34	66,16	60,92	68,31
Е.2.	83,12	305,10	187,54	439,97	10,30	85,36	349,40	293,31	436,46	14,82	104,50	448,56	248,90	203,59	2,13
Е.3.	11,87	25,71	9,93	22,6	2,35	8,93	24,96	10,99	26,77	2,31	5,36	23,22	10,17	29,01	2,17
Е.4.	2201,15	3642,51	2733,16	3225,99	12813,15	2235,93	3866,64	2917,55	3367,95	18821,48	3099,80	4075,19	3170,56	3162,16	14734,26
Е.5.	206,76	232,32	212,07	226,88	214,64	196,16	216,15	206,77	226,82	209,32	196,74	218,49	195,74	224,66	207,06
Е.8.	3,50	76,61	4,02	4,15	0,35	4,27	74,05	3,48	4,48	44,93	3,24	75,18	3,48	4,46	34,57

Источник: составлено автором по материалам [162]

Динамика данного показателя УлГПУ характеризуется тенденцией снижения с 104,69 тыс. руб. в 2019 г. до 104,50 тыс. руб. в 2023 г., т.е. на 0,19 тыс. руб. При этом стоит отметить положительную динамику научной деятельности УлГПУ по сравнению с предыдущим периодом. Прирост объема НИОКР вуза составил 19,14 тыс. руб. по сравнению с 2023 г. УГАУ существенно повышает эффективность научной деятельности: рост показателя составил 184,34 тыс. руб. (с 264,22 тыс. руб. в 2019 г. до 448,56 тыс. руб. в 2023 г.). Снижением эффективности НИД характеризуется УлГТУ: с 337,47 тыс. руб. в 2019 г. до 248,90 тыс. руб. в 2023 г., т.е. на 88,57 тыс. руб. В 2 раза снизилась эффективность научно-исследовательской деятельности УлГУ (с 408,39 тыс. руб. в 2019 г. до 203,59 тыс. руб. в 2023 г.). Резким снижением характеризуется показатель научной деятельности УИ ГА: с 29,69 тыс. руб. в 2019 году до 2,13 тыс. руб. в 2023 г., т.е. в 13,94 раза.

По показателю научной деятельности максимальное значение показателя в 2019-2022 гг. принадлежало УлГУ со следующей динамикой: 2019 г. – 408,39 тыс. руб.; 2020 г. – 386,32 тыс. руб.; 2021 г. – 439,97 тыс. руб.; 2022 г. – 436,36 тыс. руб. В 2023 г. максимальное значение эффективности научно-исследовательской деятельности имел УГАУ в сумме 448,56 тыс. руб. Увеличение максимального значения показателя за анализируемый период составило 40,17 тыс. руб. Минимальным значением показателя характеризуется деятельности УИ ГА.

Эффективность международной деятельности определяется по удельному весу иностранных студентов в общей численности обучающихся. За анализируемый период эффективность международной деятельности УлГПУ снизилась с 10,75 % в 2019 г. до 5,36 % в 2023 г., т.е. доля иностранных студентов в общей численности студентов УлГПУ уменьшилась на 5,39 %. Показатель эффективности международной деятельности УлГТУ характеризуется увеличением доли иностранных студентов с 7,09 % в 2019 г. до 10,17 % в 2023 г., т.е. на 3,08 %. Доля иностранных студентов в УлГУ выросла в 2,24 раза: с 12,95 % в 2019 г. до 29,01 % в 2023 г. Показатель

эффективности международной деятельности УГАУ характеризуется тенденцией увеличения с 21,58 % в 2019 г. до 23,22 % в 2023 г., т.е. на 1,64 % выросла доля иностранных студентов в общем контингенте обучающихся в вузе. Международная деятельность УИ ГА характеризуется минимальным значением показателя на протяжении всего анализируемого периода и продолжающейся тенденцией снижения с 2,28 % в 2019 г. до 2,17 % в 2023 г., т.е. на 0,11 %.

Максимальное значение показателя международной деятельности характеризуется следующей динамикой: 2019 г. – 21,58 % (УГАУ); 2020 г. – 25,07 % (УГАУ); 2021 г. – 25,71 % (УГАУ); 2022 г. – 26,77 % (УлГУ); 2023 г. – 29,01 % (УлГУ). Таким образом, максимальное значение показателя эффективности международной деятельности увеличилось с 21,58 % в 2019 г. до 29,01 % в 2023 г., т.е. на 7,43 %.

Эффективность финансово-экономической деятельности характеризуется уровнем доходов образовательной организации из всех источников в расчете на одного научно-педагогического работника. На протяжении анализируемого периода финансово-экономическая деятельность УлГПУ характеризуется минимальным значением показателя среди вузов Ульяновской области. Однако наблюдается тенденция его увеличения с 1711,34 тыс. руб. в 2019 г. до 3099,80 тыс. руб. в 2023 г., т.е. на 1388,46 тыс. руб. Доходы на одного научно-педагогического работника УГАУ увеличились за анализируемый период на 1238,73 тыс. руб. (с 2836,46 тыс. руб. в 2019 г. до 4075,19 тыс. руб. в 2023 г. на одного научно-педагогического работника). На 623,45 тыс. руб. доходов на одного научно-педагогического работника увеличилась эффективность финансово-экономической деятельности УлГТУ. В 1,43 раза увеличились доходы на одного научно-педагогического работника УлГУ: с 2205,05 тыс. руб. в 2019 г. до 3170,56 тыс. руб. в 2023 г. Максимальным значением показателя эффективности на протяжении всего анализируемого периода характеризуется финансово-экономическая деятельность УИ ГА. Доходы образовательной организации

увеличились с 10756,9 тыс. руб. в 2019 г. до 14734,26 тыс. руб. в 2023 г., т.е. на 3977,36 тыс. руб. на одного научно-педагогического работника.

Показатель заработной платы профессорско-преподавательского состава определяется отношением заработной платы ППС образовательной организации к среднерегиональной заработной плате. Показатель соотношения средней заработной платы ППС со средней заработной платой по региону у УлГПУ снизился за анализируемый период с 201,84 % в 2019 г. до 196,74 % в 2023 г. Причем тенденции соответствия уровня заработной платы ППС образовательной организации средней заработной плате по региону являются минимальными значениями на протяжении 2019-2022 гг. Существенно снизился показатель заработной платы ППС УлГТУ – с 214,08 % в 2019 г. до 195,74 % в 2023 г., т.е. на 18,34 %, показав в 2023 г. минимальное значение данного показателя среди вузов Ульяновской области. Снижением также характеризуется показатель заработной платы ППС УИ ГА: с 2013,25 % в 2019 г. до 207,06 % в 2023 г., т.е. на 6,19 %. Рост показывает уровень заработной платы ППС УлГУ – с 218,88 % в 2019 г. до 224,66 % в 2023 г., т.е. на 5,78 %. Увеличение показателя заработной платы ППС УГАУ составило 2,75 % средней заработной платы по Ульяновской области (с 215,74 % в 2019 г. до 218,49 % в 2023 г.).

За анализируемый период разные вузы имели максимальное значение показателя по уровню заработной платы: 2019 г. – УлГУ (218,88 %); 2020 г. – УлГУ (234,31 %); 2021 г. – УГАУ (232,32 %); 2022 г. – УлГУ (226,82 %); 2023 г. – УлГУ (224,66 %).

Сравнительный анализ дополнительного показателя невозможен, т.к. он определен в зависимости от специфики вуза и является разнонаправленным.

Изучение показателей эффективности деятельности вузов в соответствии с методикой Минобрнауки России позволяет выявить сильные и слабые стороны образовательной организации, конкурентные преимущества и отставания и принять управленческие решения, направленные на повышение конкурентоспособности вуза на региональном рынке образовательных услуг.

Для определения конкуренции в региональном образовательном пространстве между основными участниками рынка образовательных услуг Ульяновской области необходимо сгруппировать образовательные организации в зависимости от схожести друг другу, что будет свидетельствовать о высоком уровне конкуренции между ними.

Для определения схожести показателей применяется измеритель Евклидова расстояния, характеризующий величину геометрического расстояния между анализируемыми объектами в геометрическом пространстве.

В качестве метода агрегирования анализируемых данных используем метод одиночной связи, или метод ближайшего соседа, характеризующий минимальное расстояние между двумя ближайшими точками.

В результате статистического анализа данных показателей с использованием пакета прикладных программ SPSS Statistics получаем графическое иерархическое представление кластеров в форме дендрограммы, описывающей близость отдельных точек и схожесть выделяемых кластеров между собой (рис. 29).

Для определения количества кластеров применим метод k-средних (быстрый кластерный анализ), способствующий определению k кластеров, находящихся на максимальном расстоянии.

С использованием данного метода при определении уровня конкуренции по показателю образовательной деятельности выделены 2 кластера. В первый кластер, характеризующийся высокими показателями образовательной деятельности, вошли УлГПУ, УлГТУ, УлГУ и УИ ГА, которые имеют близкие и достаточно высокие по значению средние баллы ЕГЭ студентов очной формы обучения, обучающихся на бюджетной основе, и являющихся основными конкурентами на рынке образовательных услуг Ульяновской области. Второй кластер представлен УГАУ, расположенным на максимальном расстоянии от вузов первого кластера и характеризующимся

минимальными значениями показателя образовательной деятельности, а следовательно, более низким уровнем конкурентоспособности.



Е.1. Образовательная деятельность



Е.2. Научная деятельность



Е.3. Международная деятельность



Е.4. Финансово-экономическая деятельность



Е.5. Заработная плата ППС

Рисунок 29 – Кластеризация вузов по показателям эффективности функционирования вузов Ульяновской области(по данным мониторинга Минобрнауки России)

Источник: составлено автором

При анализе эффективности научно-исследовательской деятельности выделены 2 кластера. В первом кластере, характеризующемся минимальными значениями объемов научных работ на одного научно-педагогического работника, между собой конкурируют УлГПУ и УИ ГА, имеющие близкие значения данного показателя. Второй кластер, характеризующийся максимальными значениями доходов от осуществления научно-исследовательской деятельности на одного научно-педагогического работника, представлен УГАУ, УлГТУ и УлГУ, между которыми наблюдается высокий уровень конкуренции в виду близости анализируемого показателя.

При кластеризации вузов по показателю международной деятельности выделены 2 кластера. В первый кластер, характеризующийся высокой долей иностранных студентов в приведенном контингенте обучающихся, входят УГАУ и УлГУ, между которыми определяется основная конкурентная борьба за привлечение студентов на международном рынке образовательных услуг. Второй кластер представлен УлГПУ, УлГТУ и УИ ГА, имеющих близкие, невысокие значения показателя эффективности международной деятельности, что вызывает еще более высокий уровень конкурентной борьбы между вузами.

При определении кластеров по показателю финансово-экономической деятельности выделены 2 кластера. Первый кластер представлен УИ ГА, характеризующийся максимальными значениями данного показателя и доходов вуза в расчете на 1 научно-педагогического работника, что определяется в том числе существенной государственной поддержкой подготовки специалистов авиационной отрасли. Второй кластер, имеющий близкие по значению показатели доходов вуза в расчете на 1 научно-педагогического работника, представлен УлГПУ, УГАУ, УлГТУ и УлГУ, что вызывает необходимость повышения конкурентоспособности вуза, в т.ч. в части привлечения абитуриентов для повышения эффективности финансово-экономической деятельности вуза.

По показателю соотношения заработной платы профессорско-преподавательского состава вузов Ульяновской области к

среднерегиональному уровню целесообразно выделить 3 кластеров. Первый кластер, характеризующийся максимальным значением показателя заработной платы, представлен УлГУ, что способствует наличию конкурентных преимуществ вуза и привлекательности как работодателя. Второй кластер, включающий в себя УГАУ, характеризуется средним значением уровня заработной платы по сравнению с другими вузами. Третий кластер, включающий в себя УлГПУ, УлГТУ, УИ ГА, характеризуется близкими относительно невысокими показателями уровня заработной платы по сравнению с другими вузами, что характеризует меньшую конкурентоспособность вуза, в т.ч. в части привлечения молодых и высококвалифицированных преподавателей.

В качестве методики оценки конкуренции на рынке образовательных услуг Ульяновской области в рамках данного исследования целесообразной для применения является модель 5 сил конкуренции М. Портера, уточненная и развитая в исследовании Н.Ю. Шипилова, А.Д. Гуриной, М.Н. Кондратьевой, И.В. Шацкой, Ю.А. Холиковой [114; 287].

Для высших учебных заведений составляющие модели можно конкретизировать следующим образом:

- сила влияния внешних и внутренних потребителей;
- угроза предоставления аналогичных услуг;
- конкуренция между вузами, осуществляющими деятельность в регионе;
- угроза появления новых участников регионального рынка образовательных услуг;
- сила влияния других заинтересованных лиц.

В таблице 11 представлена оценка первой силы конкуренции на рынке образовательных услуг Ульяновской области – «сила влияния внешних и внутренних потребителей».

Таблица 11 – Сила влияния внешних и внутренних потребителей

Параметр	Вариант оценки	УЛПУ	УГАУ	УЛГУ	УЛГУ	УИГА
	3 балла (положительное влияние)					
	2 балла (нейтральное влияние)					
	1 балл (отрицательное влияние)					
Степень информированности	Легкий доступ к информации	+	+	+	+	+
	Средний доступ к информации					
	Нет в свободном доступе					
Возможность индивидуализации процесса услуг	В свободном доступе	+	+	+	+	+
	Только будучи студентом					
	Нет					
Качество и количество программ обучения и развития	Достаточное				+	
	Среднее	+	+	+		+
	Недостаточное					
Наличие и проведение всевозможных мероприятий, форумов, сессий, тренингов и т.д.	Достаточное	+		+	+	
	Среднее		+			+
	Недостаточное					
Соотношение цена / выгода	Выгодное	+	+	+	+	+
	50 %					
	Менее 50 %					
Трудоемкое поступление	Легкое поступление	+	+	+	+	
	Средней тяжести					+
	Достаточно трудоемкое					
Широта предоставляемых услуг	Больше, чем у конкурентов				+	
	Столько же, как и у конкурентов			+		
	Наименьший по рынку	+	+			+
Узнаваемость	Популярный			+	+	+
	Нравне с конкурентами	+	+			
	Малоузнаваемый					

Параметр	Вариант оценки	УЛГПУ	УГАУ	УЛГТУ	УЛГУ	УИГА
	3 балла (положительное влияние)					
	2 балла (нейтральное влияние)					
	1 балл (отрицательное влияние)					
Уникальность предоставляемых услуг, и та выгода, которая появляется при поступлении	Сильное позиционирование по данному фактору					
	Большая конкуренция по данному фактору					+
	Тривиальность услуг на рынке	+	+	+	+	
Устойчивое положение, как в финансовом плане, так и в плане доверия	Полная устойчивость				+	+
	Средняя устойчивость	+	+	+		
	Низкая устойчивость					
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		23	22	24	28	24
10 – низкая сила влияния внешних и внутренних потребителей						
11-20 – средняя сила влияния внешних и внутренних потребителей						
21-30 – высокая сила влияния внешних и внутренних потребителей						

Источник: составлено автором

Анализ показал, что все вузы Ульяновской области обеспечивают быстрый и легкий доступ к информации для потребителей через сайты, группы в социальных сетях и т.д. Экспертная оценка каждого вуза по степени информированности потребителей составила 3 балла.

Все вузы Ульяновской области предоставляют образовательные услуги с учетом потребностей потребителей, открывая новые основные и дополнительные профессиональные программы, совершенствуя реализуемые образовательные программы под потребности заказчика. Все вузы Ульяновской области получили экспертную оценку по возможности индивидуализации услуг в 3 балла.

По качеству и количеству программ обучения средним уровнем (нейтральным влиянием) характеризуются УлГПУ, УГАУ, УлГТУ, УИ ГА с экспертной оценкой в 2 балла, что обусловлено в том числе спецификой отраслевой направленности вузов. Экспертная оценка УлГУ получила максимальное экспертное значение в 3 балла за счет статуса опорного вуза региона и широкого спектра образовательных программ.

Высокую экспертную оценку в 3 балла получила деятельность УлГПУ, УлГТУ и УлГУ по проведению всевозможных мероприятий, форумов, сессий и т.д., основываясь на широком освещении данного направления деятельности на официальных сайтах вузов, в прессе, в социальных сетях. Среднюю экспертную оценку в 2 балла данная деятельность получила у вузов УГАУ, УИ ГА, что, возможно, связано с недостаточным уровнем информированности через различные каналы.

Максимальная экспертная оценка в 3 балла (положительное влияние) определена по соотношению цена / выгода. Все вузы Ульяновской области придерживаются примерно одинаковой ценовой политики и качества образовательных услуг.

Экспертную оценку в 3 балла получила трудоемкость поступления (легкое поступление) таких вузов как УлГПУ, УГАУ, УлГТУ и УлГУ. Каждый из вузов имеет обширную информацию для поступающих на официальном

сайте, оказывает всю необходимую информационную поддержку в процессе поступления и предоставляет возможности обучения на бюджетной основе при соответствующем количестве баллов ЕГЭ. Поступлением среднего уровня тяжести в 2 балла характеризуется функционирование УИ ГА в силу высокого конкурса и предъявления особых медицинских требований при поступлении на отдельные направления подготовки.

Экспертную оценку в 3 балла с точки зрения дифференциации образовательных услуг получил УлГУ. В вузе представлен широкий перечень направлений подготовки медицинской, технической, гуманитарной, экономической и другой направленности. Средней экспертной оценкой в 2 балла характеризуется деятельность УлГТУ. Наряду с факультетами технической направленности, в вузе успешно функционируют и развиваются инженерно-экономический и гуманитарный факультеты. В силу узкой отраслевой направленности экспертной оценкой в 1 балл определена дифференциация образовательной деятельности УлГПУ, УГАУ, УИ ГА.

Имидж, узнаваемость вуза, его популярность являются важнейшей составляющей конкурентоспособности на рынке образовательных услуг. Наивысшей экспертной оценкой в 3 балла определена популярность УлГТУ, УлГУ и УИ ГА. УлГПУ и УГАУ по узнаваемости идентичны другим вузам. Экспертная оценка данных образовательных организаций составила 2 балла (средний уровень узнаваемости).

С точки зрения уникальности предоставляемых услуг экспертную оценку в 2 балла (средний уровень уникальности) получили услуги УИ ГА в силу специфики подготовки специалистов для сферы гражданской авиации. Услуги УлГПУ, УГАУ, УлГТУ и УлГУ характеризуются некоторым уровнем тривиальности и стандартизированности, широкой доступностью на рынке образовательных услуг Ульяновской области и, как следствие, высоким уровнем конкуренции между вузами.

УлГУ и УИ ГА занимают устойчивое положение на рынке образовательных услуг Ульяновской области в силу вхождения в программу

«Приоритет 2030», статуса опорного вуза региона и высокого уровня государственной поддержки авиационной отрасли соответственно. Экспертная оценка данных образовательных организаций составила 3 балла. Средним уровнем с точки зрения устойчивости положения характеризуется деятельность УлГПУ, УГАУ, УлГТУ, являющихся базовыми региональными вузами. Экспертная оценка устойчивости на рынке образовательных услуг Ульяновской области данных образовательных организаций составила 2 балла.

В целом общая оценка силы влияния внешних и внутренних потребителей характеризуется высоким уровнем: УлГУ – 28 баллов; УлГТУ, УИ ГА – 24 балла; УлГПУ – 23 балла; УГАУ – 22 балла, что свидетельствует о том, что потребитель является ключевой фигурой на рынке образовательных услуг и наиболее полное удовлетворение их потребностей обуславливает уровень конкурентоспособности вузов.

В таблице 12 представлена оценка второй силы конкуренции модели М. Портера – угрозы предоставления аналогичных услуг (услуг-заменителей).

Экспертная оценка инновационности услуг в 1 балл свидетельствует о предоставлении типичных образовательных услуг всеми вузами Ульяновской области. Образовательные услуги образовательных организаций Ульяновской области характеризуются определенным механизмом, алгоритмом и шаблонностью предоставления в силу их регламентации федеральными государственными образовательными стандартами.

Соотношение цены / качества образовательных услуг УлГТУ и УИ ГА характеризуется высоким уровнем и экспертной оценкой в 3 балла, о чем свидетельствует, в том числе, и востребованность выпускников данных вузов на рынке труда. Соотношение цены / качества образовательных услуг УлГПУ, УГАУ и УлГУ получило среднюю экспертную оценку в 2 балла.

Таблица 12 – Угроза предоставления аналогичных услуг (услуг-заменителей)

Параметр	Вариант оценки 3 балла (положительное влияние) 2 балла (нейтральное влияние) 1 балл (отрицательное влияние)	УЛПУ	УГАУ	УЛТУ	УЛУ	УИГА
Инновационность услуг	Отслеживание тенденций и следование им					
	Инновационность для отечественного рынка					
	Типичные услуги для данного рынка	+	+	+	+	+
Цена / качество предоставляемых услуг	Высокая			+		+
	Средняя	+	+		+	
	Низкая					
Существующая необходимость в данных видах услуг	Большая необходимость	+	+	+	+	+
	Средняя необходимость					
	Не входит в круг услуг первой необходимости					
Вероятность обращения по данным услугам в коммерческие организации	Низкая					
	Средняя					
	Высокая	+	+	+	+	+
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		7	7	8	7	8
4 – низкая угроза предоставления аналогичных услуг 5-8 – средняя угроза предоставления аналогичных услуг 9-12 – высокая угроза предоставления аналогичных услуг						

Источник: составлено автором

Образовательная услуга относится к услугам первой необходимости, обеспечивающей уровень жизни населения. В силу данного обстоятельства необходимость получения данного вида услуг оценена экспертами по всем вузам Ульяновской области в 3 балла.

В силу высокого уровня конкуренции вероятность обращения для получения образовательных услуг в другие образовательные организации оценена как высокая и получила экспертную оценку по всем вузам Ульяновской области в 1 балл, что характеризует отрицательное влияние на конкурентоспособность конкретного вуза из-за возможности обращения потребителей в другие вузы, вузы других регионов, филиалов и т.д.

Общая оценка угрозы предоставления аналогичных образовательных услуг по всем вузам оценена экспертами как средняя: УлГПУ, УГАУ, УлГУ – 7 баллов; УлГТУ, УИ ГА – 8 баллов.

В таблице 13 представлена оценка третьей силы модели 5 сил конкуренции М. Портера – оценка конкуренции между вузами, функционирующими в регионе.

Малую угрозу представляют собой сильные стороны вузов-конкурентов для УИ ГА, поскольку в регионе отсутствуют образовательные организации, осуществляющие подготовку в сфере гражданской авиации. Экспертная оценка соответственно составила 3 балла. Для остальных вузов конкурентные преимущества вузов-конкурентов представляют среднюю угрозу (экспертная оценка составила 2 балла) в силу дублирования отдельных направлений подготовки, идентичности методов профориентационной работы, ценовой политики, примерно равнозначного качества образовательных услуг.

С точки зрения аналогичности стратегий экспертами все образовательные организации Ульяновской области оценены как похожие при отсутствии абсолютных сходств.

Таблица 13 – Оценка конкуренции между вузами, осуществляющими деятельность в регионе

Параметр	Вариант оценки	УЛПУ	УГАУ	УЛГУ	УЛГУ	УИГА
	3 балла (положительное влияние)					
	2 балла (нейтральное влияние)					
	1 балл (отрицательное влияние)					
Сильные стороны существующих конкурентов	Малая угроза					+
	Средняя угроза	+	+	+	+	
	Высокая угроза					
Применение конкурентом аналогичной стратегии, т.е. наличие «чистых конкурентов»	Нет аналогов					
	Похожие, нет абсолютных сходств	+	+	+	+	+
	Есть					
Возможности при поступлении	Большие	+	+	+	+	
	Средние					+
	Нет					
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		7	7	7	7	7
3 – низкое противостояние существующих учебных организаций 4-6 – среднее противостояние существующих учебных организаций 7-9 – высокое противостояние существующих учебных организаций						

Источник: составлено автором

Каждый вуз все таки предпринимает попытки позиционировать свои отличительные черты в лозунгах (например, «Если за знаниями, то в Политех!»), рекламе, профориентационных мероприятиях. Экспертная оценка данного параметра определена в 2 балла по всем вузам Ульяновской области.

Возможности при поступлении в УлГПУ, УГАУ, УлГТУ и УлГУ определены как большие (экспертная оценка составила 3 балла) в силу достаточного количества бюджетных мест, гибкой ценовой политики, наличия системы скидок при поступлении. Возможности при поступлении в УИ ГА определены как средние с экспертной оценкой в 2 балла по причине высокого конкурса на отдельные направления подготовки.

Итоговое значение оценки уровня конкуренции по всем вузам Ульяновской области составило 7 баллов, что характеризует высокий уровень их противостояния и, соответственно, необходимость разработки и реализации мероприятий по развитию конкурентных преимуществ и повышению конкурентоспособности конкретного вуза.

В таблице 14 представлена оценка четвертой силы модели 5 сил конкуренции М. Портера – угроза появления новых участников рынка образовательных услуг.

Объем рынка образовательных услуг УИ ГА оценен как узкий в силу отраслевой специфики вуза, что соответствует экспертной оценке в 3 балла. Объем рынка УлГПУ, УГАУ, УлГТУ и УлГУ определен экспертами как средний с оценкой в 2 балла, ограничен преимущественно границами Ульяновской области.

Возможность диверсификации деятельности всех вузов Ульяновской области определена как средняя в силу высокого уровня государственной регламентации сферы образования, что соответствует экспертной оценке в 2 балла.

Таблица 14 – Угроза появления новых участников рынка образовательных услуг

Параметр	Вариант оценки 3 балла (положительное влияние) 2 балла (нейтральное влияние) 1 балл (отрицательное влияние)	УЛПУ	УГАУ	УЛГУ	УЛГУ	УИГА
Специфичность деятельности организации	Узкий объем рынка					+
	Средний объем рынка	+	+	+	+	
	Широкий объем рынка					
Возможность расширения сферы деятельности в связи с новыми требованиями рынка	Высокая					
	Средняя	+	+	+	+	+
	Низкая					
Возможность быстрого информирования (тесная связь между членами организации)	Высокая вероятность налаживания тесных связей	+	+	+	+	+
	Практически не контактируют между собой					
	Анонимность					
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		7	7	7	7	8
3 – низкая угроза появления новых участников рынка 4-6 – средняя угроза появления новых участников рынка 7-9 – высокая угроза появления новых участников рынка						

Источник: составлено автором

С точки зрения возможности быстрого распространения информации все вузы Ульяновской области характеризуются высокой вероятностью налаживания тесных связей между членами образовательных организаций (экспертная оценка составила 3 балла) через сайты вузов, группы в социальных сетях, Telegram-каналах, ЭИОС и другие средства коммуникаций.

Общая оценка угрозы появления новых участников рынка составила: УИ ГА – 8 баллов; УлГПУ, УГАУ, УлГТУ, УлГУ – 7 баллов, что характеризует высокий ее уровень и угрозу появления, например, сети филиалов вузов других регионов.

В таблице 15 представлена оценка пятой силы модели 5 сил конкуренции М. Портера – силы влияния других стейкхолдеров.

Вероятность получения грантов Правительства РФ, научных фондов определена по всем вузам как высокая (экспертная оценка составила 3 балла). При соответствии определенным требованиям вузы имеют широкие возможности представить проекты и получить грантовую поддержку, проучаствовать в конкурсах на реализацию различных программ государственной поддержки вузов (например, программа «Приоритет 2030») и т.д.

Постоянным участием в политической жизни страны, региона характеризуется деятельность УлГТУ, УлГУ с приглашением представителей региональной власти (экспертная оценка составила 3 балла). Посредством отдельных представителей принимают участие в политических событиях УлГПУ, УГАУ и УИ ГА (экспертная оценка составила 2 балла).

В силу высокой социальной роли сферы высшего образования в жизни населения социальная значимость образовательных организаций Ульяновской области определена как высокая, что соответствует оценке в 3 балла.

Общая оценка силы влияния других стейкхолдеров составила: УлГТУ, УлГУ – 9 баллов; УлГПУ, УГАУ, УИ ГА – 8 баллов, что характеризует ее высокий уровень.

Таблица 15 – Сила влияния других заинтересованных лиц

Параметр	Вариант оценки	УлГПУ	УГАУ	УлГТУ	УлГУ	УИГА
	3 балла (положительное влияние)					
	2 балла (нейтральное влияние)					
	1 балл (отрицательное влияние)					
Предоставление грантов правительством, научными и другими фондами	Высокая вероятность получения	+	+	+	+	+
	С переменным успехом					
	Низкая вероятность получения					
Участие в политической жизни страны	Постоянное участие			+	+	
	Посредством участников	+	+			+
	Нет					
Социальная значимость организации	Большая	+	+	+	+	+
	Средняя					
	Низкая					
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		8	8	9	9	8
3 – низкая сила других заинтересованных лиц 4-6 – средняя сила других заинтересованных лиц 7-9 – высокая сила других заинтересованных лиц						

Источник: составлено автором

Для определения влияния в целом сил конкуренции на рынок образовательных услуг Ульяновской области применим метод среднеарифметического значения показателя (табл. 16).

Таблица 16 – 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.).

3.2. Система сбалансированных показателей как инструмент оценки конкурентоспособности и эффективности реализации стратегии развития высшего учебного заведения

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).

Сущность базовых понятий ССП вуза раскрыта в таблице 17.

Таблица 17 – Сущность базовых понятий ССП вуза

Понятие	Сущность понятия
Сбалансированная	Взаимосвязь стратегического и оперативного уровня управления вузом Комплекс финансовых и нефинансовых показателей, имеющих равнозначную значимость в определении и обеспечении эффективности деятельности вуза
Система	Совокупность взаимосвязанных перспектив, представляющих единую систему, направленную на достижение стратегических целей развития вуза в условиях конкурентной среды
Показатели	Измерители, позволяющие определить эффективность функционирования вуза по различным функциональным направлениям деятельности (политикам)

Источник: составлено автором по материалам [74; 75; 173; 180; 264]

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

Сбалансированная система показателей вуза является инструментом разработки, реализации и оценки эффективности стратегии развития образовательной организации в условиях конкурентной среды, позволяющей [178, с. 6]:

- трансформировать миссию и стратегию развития вуза в совокупность показателей эффективности его деятельности на каждом уровне системы управления;
- осуществить формализацию стратегии развития вуза и способствовать ее доведению до персонала;
- выступить в качестве системы мониторинга и источника получения обратной связи, направленной на принятие, разработку и реализацию эффективных стратегических мероприятий.

ССП вуза может рассматриваться в трех основных аспектах, представленных на рисунке 30.



Рисунок 30 – Аспекты ССП вуза

Источник: составлено автором по материалам [178; 179; 180]

Процесс разработки и внедрения ССП вуза традиционно представляет реализацию последовательных этапов, представленных на рисунке 31.

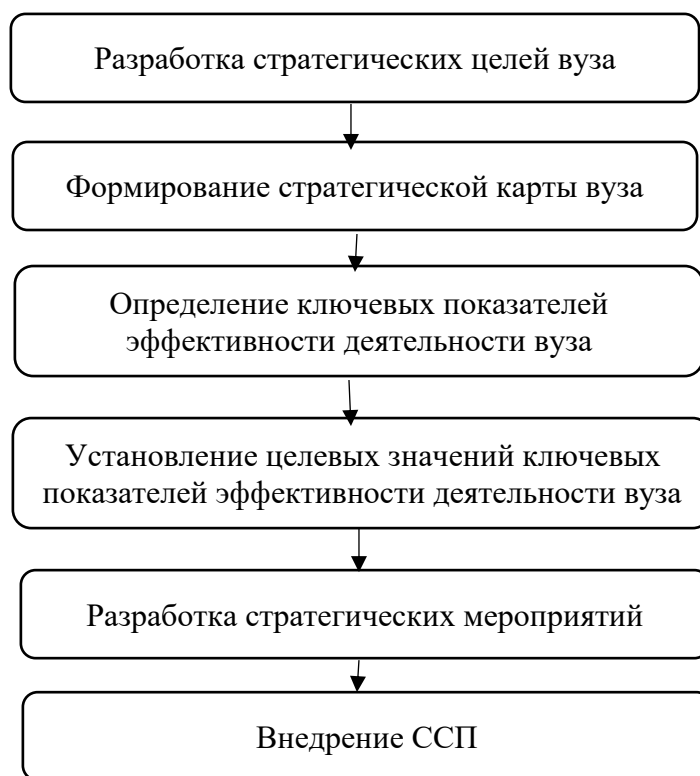


Рисунок 31 – Процесс внедрения ССП вуза

Источник: составлено автором по материалам [4, с. 83; 73, с. 35; 103, с. 109; 148; 157, с. 300; 213, с. 104]

К требованиям, предъявляемым к ССП вуза, относятся [22, с. 360]:

- отсутствие дублирования показателей, характеризующих ССП вуза;
- необходимость трансформации качественных показателей в количественные;
- формирование информационной базы для определения ССП;
- согласованность и взаимосвязь, взаимозависимость показателей;
- каскадирование ССП вуза до уровня конкретного подразделения (факультета, кафедры, лаборатории и т.д.);
- гибкость ССП.

К преимуществам внедрения ССП в систему стратегического менеджмента вуза относятся [7, с. 274; 23, с. 91; 75]:

- повышение в целом эффективности функционирования вуза;
- ориентация на достижение долгосрочных и краткосрочных результатов;
- возможность управляющего воздействия на достижение стратегических целей вуза;
- возможность трансформации стратегических целей в измеримые цели и показатели;
- ориентация на обеспечение качества услуг и повышение конкурентоспособности образовательной организации на рынке образовательных услуг и т.д.

К недостаткам внедрения ССП относят [7, с. 274; 23, с. 91]:

- сложность процесса сбора информации и формирования информационной базы оценки ССП;
- наличие возможного сопротивления профессорско-преподавательского состава и сотрудников внедрению ССП;
- преимущественная концентрация на нефинансовых показателях, формирующих ССП;
- сложность определения целевых значений ключевых показателей эффективности;
- рост управленческих расходов, в т.ч. на повышение квалификации персонала вуза;
- высокие затраты на реализацию стратегических мероприятий с приоритетом на выполнение аккредитационных требований и достижения финансовых показателей и т.д.

Внедрение ССП основано на совокупности принципов, определяющих правила ее формирования и внедрения (табл. 18).

Таблица 18 – Принципы ССП вуза

Принцип	Содержание принципа
Научность	Применение научно-обоснованных подходов при разработке стратегических целей вуза и определении их взаимосвязей (построении стратегической карты) и выделении показателей в рамках установленных перспектив ССП
Системность	Совокупность элементов ССП, включающих внешние и внутренние аспекты функционирования вуза
Комплексность	Анализ воздействия факторов внешней и внутренней среды на эффективность функционирования вуза
Сбалансированность	Установление причинно-следственных связей между перспективами ССП и стратегическими целями развития вуза
Каскадирование	Распространение мероприятий по реализации стратегии развития на все уровни управления вузом
Декомпозиция	Проецирование показателей эффективности функционирования вуза на нижние уровни системы управления
Согласованность	Наличие причинно-следственной связи между показателями ССП со стратегией развития в разрезе функциональных направлений деятельности (политик) вуза
Оптимальность	Оптимальное соотношение информационной важности ССП вуза и затрат на проведение их оценки
Бифуркационность	Гибкость ССП в соответствии с изменениями внешней и внутренней среды функционирования вуза
Информационная доступность	Доведение до персонала вуза информации о результатах реализации стратегии развития на основе ССП

Источник: 74, с. 206-207

В работах Л.Е. Чередняковой, М.В. Черепановой [274], Н.М. Оболяевой [179; 180], Р.И. Акмаевой [4], Э.Н. Рычихиной [211] и других исследователей [94, с. 323; 112, с. 37-39; 213; 275] в качестве составляющих ССП вуза традиционно выделяются:

– финансовая составляющая, определяющая источники доходов вузов из различных источников (бюджетное финансирование, внебюджетные доходы от оказания образовательных услуг, доходы от научно-исследовательской и других видов деятельности вуза);

– ключевые стейкхолдеры вуза, выступающие прежде всего условием повышения финансового состояния образовательной организации. Определение потребностей ключевых стейкхолдеров определяет формирование потребительской ценности предоставляемых вузом услуг для целевой аудитории;

- внутренние бизнес-процессы по функциональным направлениям деятельности (политикам) вуза, являющиеся источником формирования их конкурентных преимуществ для потребителей и обуславливающих устойчивость функционирования образовательной организации в высококонкурентной среде;

- обучение и развитие, характеризующие интеллектуальные ресурсы и нематериальные активы вуза, способствующие эффективной реализации стратегии развития образовательной организации.

В исследовании В.В. Собко, А.М. Балтиной уточнены перспективы ССП с учетом роли государства в регулировании системы высшего образования и значимости образования в развитии рынка труда [224, с. 395]:

- общественный заказ, направленный на удовлетворение потребностей рынка труда в специалистах с высшим уровнем образования;

- обучение и развитие, включающие реализацию дополнительных профессиональных образовательных программ в форме профессиональной переподготовки и повышения квалификации;

- внутренние бизнес-процессы, включающие в себя учебную, научную и воспитательную деятельность вуза;

- финансовая составляющая, характеризующая повышение количества обучающихся, подготовку, издание и тиражирование учебно-методической продукции;

- потребительская перспектива, направленная на трансляцию знаний среди населения, создание условий для формирования и развития потенциала обучающихся и персонала вуза, повышение общественного культурного и образовательного уровня.

В.О. Бахарев, О.В. Бургонов рассматривают 4 основных аспекта в достижении стратегических целей вуза: финансы; обучающиеся и работодатели; образовательный процесс; потенциал вуза. Финансовая составляющая определяет процесс преобразования нематериальных активов вуза в добавленную стоимость (доходы). Клиентская составляющая основана

на создании потребительской стоимости, отвечающей требованиям обучающихся и работодателей. Эффективная реализация образовательного бизнес-процесса способствует достижению клиентских и финансовых результатов. В качестве составляющих образовательного бизнес-процесса выделяются: управление обучением; управление обучающимися; управление инновациями; управление социальными процессами. Потенциал вуза обуславливает его стратегическое развитие и включает различные виды субпотенциалов, обеспечивающих достижение стратегических целей вуза [21, с. 113].

Придерживаясь стейкхолдерского подхода, Е.М. Белый, И.Б. Романова, Л.Р. Мингачева предлагают иерархию ССП рассматривать в следующих перспективах: потенциал; бизнес-процессы; финансы; заинтересованные стороны (стейкхолдеры) [156, с. 219].

Л.В. Коновалова в структуре ССП вуза выделяет 5 основных перспектив: «Общество»; «Финансы»; «Клиенты»; «Процессы», «Потенциал» [118, с. 105]. Перспектива «Общество» позволяет определить сущность функционирования университета, его миссию и общественное предназначение. Перспектива «Финансы» основана на определении финансовых результатов реализации стратегии. Перспектива «Клиенты» направлена на позиционирование вуза на рынке образовательных услуг и обеспечение качества предоставляемых образовательных услуг, способствующих удовлетворению потребностей ключевых стейкхолдеров. Перспектива «Процессы» предполагает выделение ключевых процессов функционирования вуза, от которых зависит эффективность реализации стратегии [118, с. 106-107]. Перспектива «Потенциал» оценивает совокупность необходимых для реализации стратегии ресурсов, включающих всю инфраструктуру вуза (персонал, знания, технологии, инновации, информация и информационная система) [118, с. 106-107; 201, с. 178].

В работе Г.А. Резник, М.А. Курдовой содержание ССП представлено 5 подсистемами: социальная подсистема; финансовая база; потребители (клиенты); внутренние процессы; ресурсный потенциал [209].

Л.А. Федосеева в качестве составляющих ССП в целом для образовательных систем выделяет: финансовая составляющая; численность обучающихся; процессы функционирования образовательной системы; обучение и развитие педагогического коллектива [265].

В работе Н.Н. Пушиной, С.М. Макаровой, И.О. Волковой классические Перспективы ССП дополнены элементом «Социальная значимость», определяющим роль вуза в системе образования и характеризующим систему государственных институтов, регулирующих данную сферу [202, с. 51; 300].

Л.В. Коновалова, О.К. Минева, Р.И. Акмаева, Л.В. Усачева и другие исследователи, анализируя практику применения ССП в вузах, в качестве вершины ССП рассматривают Перспективу «Общество / Общественная значимость», характеризующую степень удовлетворения образовательной организацией потребностей и интересов общества [28, с. 474; 74, с. 207; 119, с. 416; 157, с. 301].

С.Ю. Ревина, О.С. Горлова, С.А. Балашова, следуя тенденции интеграции вуза в международное академическое сообщество, дополняют традиционные Перспективы ССП Перспективой «Репутация», отражающей аспекты международной конкурентоспособности вуза [206, с. 94].

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.

При этом С.М. Карташова указывает на оптимальность количества стратегических целей, устанавливаемых вузом, что позволит сконцентрировать процессы стратегического управления на их достижении как приоритетных [103, с. 109].

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. 32).

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.*

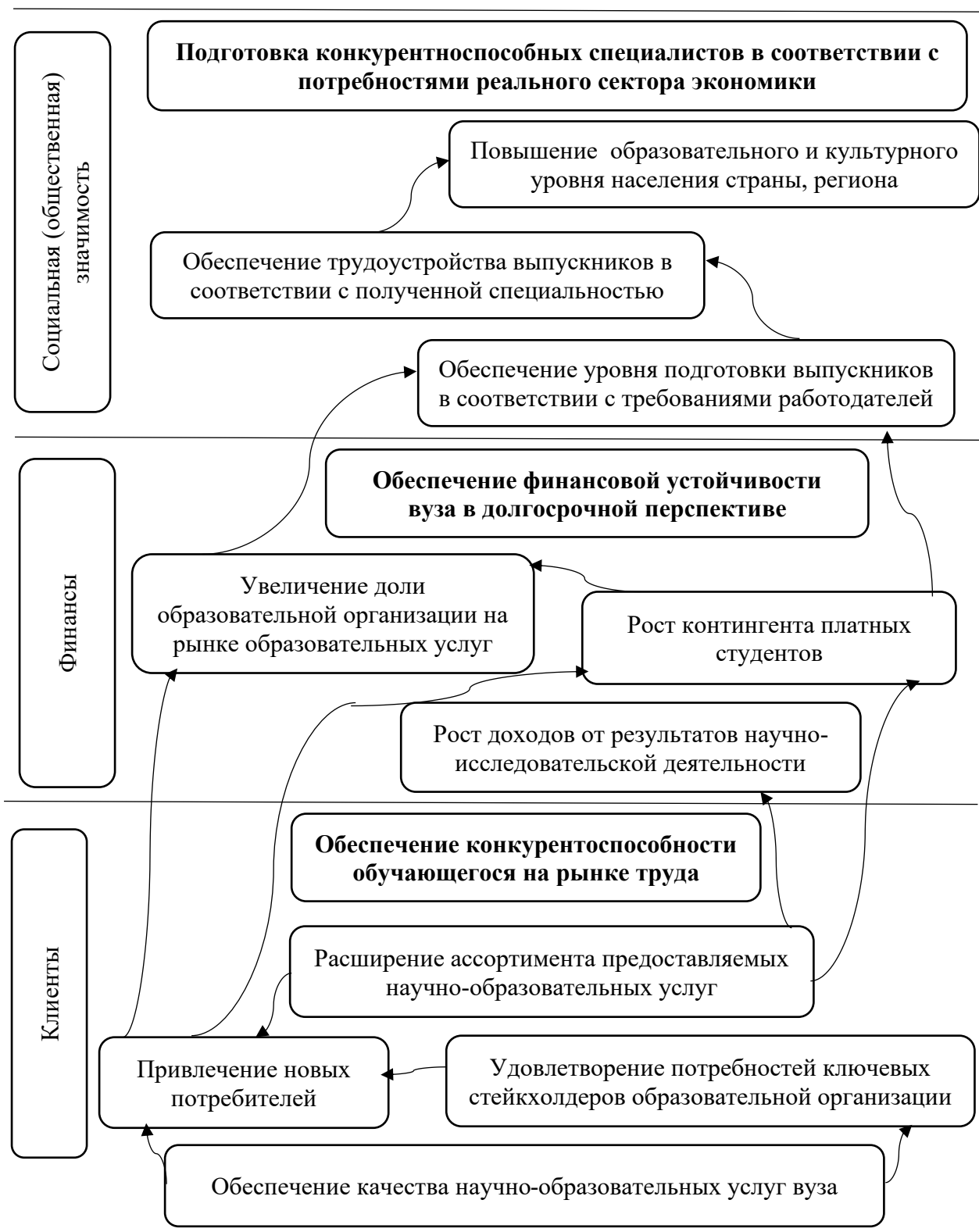
В целом же получение высшего образования является базовой потребностью каждого человека и обуславливает *1.3. Повышение образовательного и культурного уровня населения страны, региона* и в итоге обеспечивает определенный уровень и качество жизни населения.

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.

Миссия – вуз как конкурентоспособная саморазвивающаяся система

Стратегическая цель – развитие конкурентного потенциала (конкурентных преимуществ) вуза и повышение конкурентоспособности на рынке образовательных услуг



Продолжение



Рисунок 32 – Стратегическая карта высшего учебного заведения

Источник: составлено автором

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.**

В целом все процессы высшего учебного заведения можно классифицировать на [46, с. 19; 178, с. 8; 179; 180]:

- основные процессы, характеризующие основную деятельность образовательной организации, направленной на обеспечение качества научно-образовательных услуг;
- вспомогательные процессы, определяющие уровень развития инфраструктуры вуза и способствующие осуществлению основных процессов;
- управляющие процессы, являющиеся связующим звеном между всеми процессами функционирования вуза.

Именно данная перспектива является основой формирования конкурентных преимуществ образовательной организации и обеспечивает ее конкурентоспособность на рынке образовательных услуг. Конкурентные преимущества вуза сосредоточены во внутреннем потенциале путем обеспечения эффективности его функционирования по различным направлениям деятельности.

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.

Внутренние процессы, являясь основой формирования конкурентоспособности вуза, взаимосвязаны с выделенными перспективами ССП и способствуют достижению поставленных в них приоритетных целей и подцелей, а, следовательно, направлены на достижение стратегии развития вуза в условиях конкуренции на рынке образовательных услуг (табл. 19).

Таблица 19 – Взаимосвязь функциональных направлений (политик) стратегического развития вуза и перспектив ССП

	Категория процесса	Социальная (общественная) значимость	Финансы	Клиенты	Внутренние процессы	Персонал
Образовательная деятельность	О	+		+	+	
Научно-исследовательская деятельность	О	+		+	+	
Управление персоналом	У				+	+
Финансово-экономическая деятельность	У		+		+	
Управленческая деятельность	У				+	
Маркетинговая деятельность	У			+	+	
Международная деятельность	У	+		+	+	
Инновационная деятельность	У			+	+	
Инфраструктурная деятельность	В				+	

Источник: составлено автором

Примечание: О – основной процесс; У – управляющий процесс; В – вспомогательный процесс

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. 20).

Таблица 20 – Содержание показателей ССП

Основные Перспективы ССП	Содержание
Перспектива «Социальная (общественная) значимость»	Совокупность показателей, отражающих роль вуза в удовлетворении потребностей рынка труда специалистами необходимой квалификации
Перспектива «Финансы»	Совокупность показателей, отражающих финансовое состояние образовательной организации
Перспектива «Клиенты»	Совокупность показателей, отражающих степень удовлетворения ключевых стейкхолдеров
Перспектива «Внутренние процессы»	Совокупность показателей, отражающих конкурентные преимущества вуза и уровень развития его конкурентного потенциала
Перспектива «Обучение и развитие персонала»	Совокупность показателей, отражающих уровень развития кадрового потенциала вуза и степень удовлетворенности персонала образовательной организации

Источник: составлено автором

Построение сбалансированной системы показателей должно быть основано на ключевых показателях эффективности деятельности высших учебных заведений, в т.ч. оцениваемых в процессе ежегодного мониторинга Министерства науки и высшего образования РФ [8, с. 24].

В работе А.Ш. Хасановой, З.Н. Мирзагалямовой показатели, определяющие эффективность функционирования вуза, объединены в следующие группы [269, с. 473]:

– показатели экономической эффективности, определяемые соотношением доходов вуза из всех источников к затратам;

- показатели качества обучения, отражающие степень удовлетворения требований и потребностей участников образовательного процесса оказываемыми образовательными услугами;
- показатели условий обучения, отражающие уровень развития инфраструктуры вуза;
- показатели востребованности выпускников на рынке труда, позволяющие определить их конкурентоспособность и возможности трудоустройства по полученной специальности;
- показатели образовательной организации по функциональным направлениям деятельности (образовательная, научная и т.д.);
- показатели гибкости вуза, характеризующие его быструю адаптацию к изменениям конкурентной среды.

В.Г. Халин, Г.В. Чернова определяют вербальные и количественные параметры, совокупность которых свидетельствует о качестве стратегического управления университетом. В качестве вербальных параметров рассматриваются вербальные условия обучения, создание которых направлено на привлечение и удержание в вузе молодых специалистов. В качестве примера количественных параметров приводится оснащение учебных мест компьютерной техникой со специализированным программным обеспечением [268, с. 46].

В.О. Бахарев, О.В. Бургонов предлагают в зависимости от выбранной стратегии определять эффективность достижения стратегических целей вуза с использованием следующей совокупности показателей: контингент обучающихся по различным уровням и формам обучения; общая сумма доходов и затрат вуза; открытие новых специальностей и направлений подготовки; показатели эффективности научно-исследовательской деятельности (публикационная активность; количество патентов и изобретений и т.д.) [21, с. 113].

В исследовании С.В. Рябовой, В.А. Сергеева сбалансированная система показателей представлена следующими направлениями деятельности вуза,

характеризующих эффективность его функционирования: образовательная деятельность; научно-исследовательская деятельность; социализаторская деятельность; бренд вуза; общественное мнение о деятельности вуза; деятельность по трудоустройству выпускников. Оценка каждого показателя осуществляется по 10-балльной системе с позиций следующих заинтересованных сторон: научно-педагогические работники, обучающиеся, родители, работодатели [212].

Показатель ССП должен соответствовать определенным требованиям [275; 280, с. 69]: соответствие поставленным стратегическим целям; содержательность (наличие «физического смысла»); измеримость, количественное выражение; минимальное количество частных показателей; полнота; доступность; доходчивость; релевантность.

Предлагаемая сбалансированная система показателей вуза представлена в таблице 21.

Таблица 21 – Сбалансированная система показателей вуза

Приоритетная стратегическая цель	Показатель
1 группа: Социальная (общественная) значимость	
Подготовка конкурентоспособных специалистов в соответствии с потребностями экономики региона	1. Процент трудоустройства выпускников на предприятиях региона.
2 группа: Финансы	
Обеспечение финансовой устойчивости вуза в долгосрочной перспективе	1. Доля доходов вуза, полученных из бюджета. 2. Доля доходов вуза, полученных из внебюджетных источников. 3. Доля доходов вуза от образовательной деятельности в общих доходах вуза.
3 группа: Клиенты	
Обеспечение конкурентоспособности обучающегося на рынке труда	1. Общая численность студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры. 2. Доля студентов бакалавриата. 3. Доля студентов специалитета. 4. Доля студентов магистратуры. 5. Общая численность обучающихся по программам среднего профессионального образования. 6. Количество реализуемых УГН (С). 7. Общая численность слушателей программ дополнительного профессионального образования. 8. Процент удовлетворенных процессом обучения и качеством образования в вузе по результатам опроса.
4 группа: Внутренние процессы	
Повышение эффективности деятельности вуза на рынке образовательных услуг	<i>Образовательная деятельность (политика)</i> 1. Е.1. Образовательная деятельность. <i>Научно-исследовательская деятельность (политика)</i>

Приоритетная стратегическая цель	Показатель
	1. Е.2. Научно-исследовательская деятельность. 2. Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в РИНЦ, в расчете на 100 НПР. 3. Количество публикаций организации, индексируемых в РИНЦ, на 100 НПР. 4. Количество научных журналов, издаваемых образовательной организацией. <i>Управление персоналом вуза (кадровая политика)</i> 1. Е.5. Заработная плата ППС. <i>Финансово-экономическая деятельность (политика)</i> 1. Е.4. Финансово-экономическая деятельность. <i>Маркетинговая деятельность (политика)</i> 1. Доля образовательной организации на рынке образовательных услуг региона. <i>Международная деятельность (политика)</i> 1. Е.3. Международная деятельность. 2. Общая численность иностранных аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов, стажеров. 3. Удельный вес численности иностранных граждан из числа НПР в общей численности НПР. 4. Доходы вуза из иностранных источников на выполнение НИОКР. 5. Доходы вуза от образовательной деятельности из иностранных источников. <i>Инновационная деятельность (политика)</i> 1. Удельный вес доходов от НИОКР в общих доходах образовательной организации. 2. Количество полученных грантов за отчетный период в расчете на 100 НПР. 3. Количество лицензионных соглашений. 4. Количество малых инновационных предприятий. <i>Инфраструктурная деятельность (политика)</i> 1. Общая площадь учебно-лабораторных помещений в расчете на одного студента. 2. Количество персональных компьютеров в расчете на 1 студента. 3. Площадь общежитий. 4. Площадь крытых спортивных сооружений. <i>Управленческая деятельность (система управления вузом)</i> 1. Количество показателей, характеризующихся увеличением (ростом), по данным Мониторинга Минобрнауки России по сравнению с предыдущим периодом. 2. Наличие в организационной структуре вуза структурного подразделения, осуществляющего вопросы координации в процессе разработки и реализации стратегии развития образовательной организации.
5 группа: Обучение и развитие персонала вуза	
Развитие кадрового потенциала вуза	1. Доля ППС с ученой степенью доктора наук. 2. Доля ППС с ученой степенью кандидата наук. 3. Средняя заработная плата. 4. Общая численность аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов-стажеров. 5. Общая численность докторантов. 6. Число диссертационных советов.

Источник: составлено автором

Методика расчета представленных показателей представлена в Приложении 1.

После оценки сбалансированной системы показателей необходимо разработать мероприятия по достижению плановых значений. Данные мероприятия должны охватывать все функциональные направления (политики) стратегического развития вуза (рис. 33).

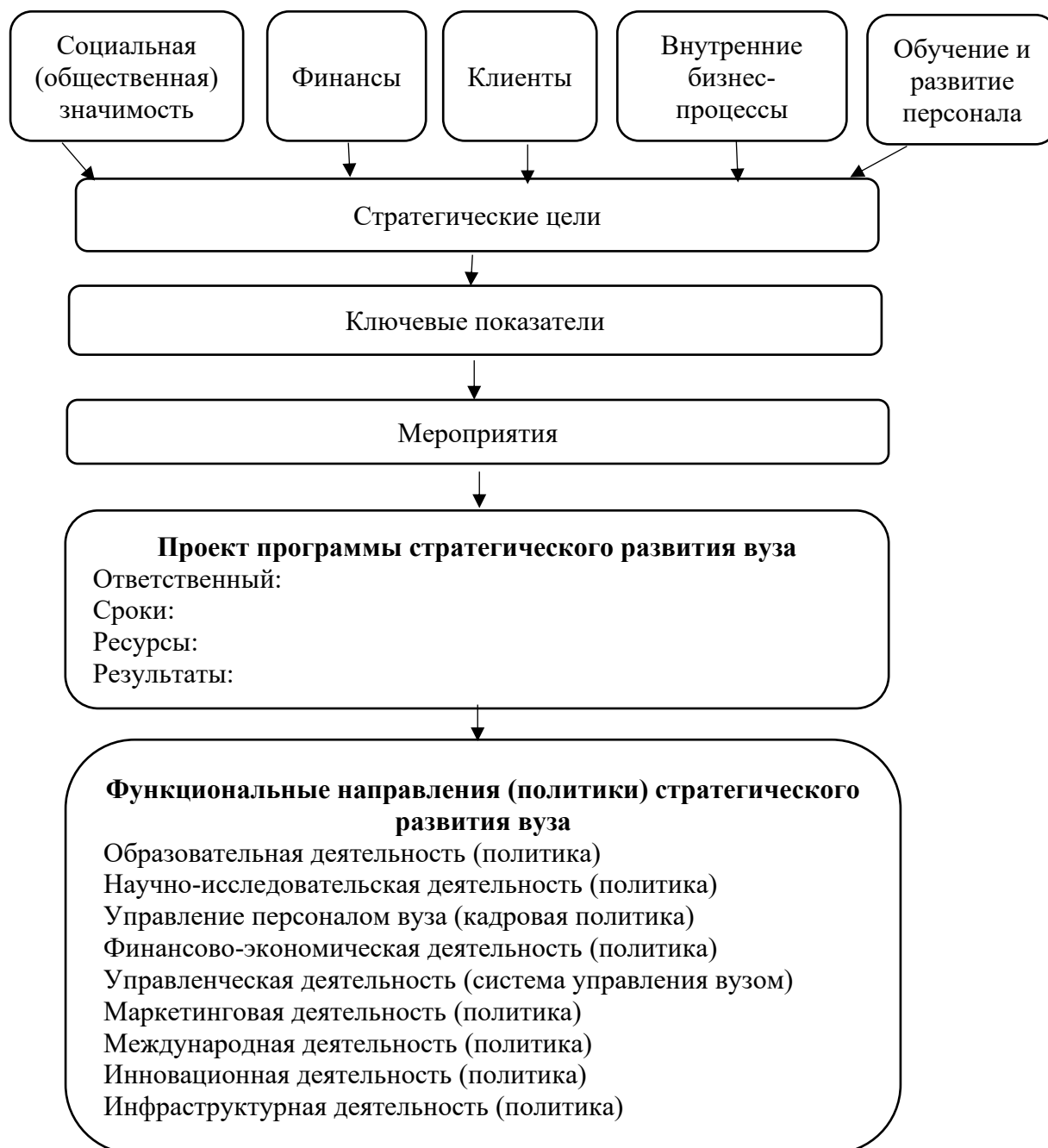


Рисунок 33 – Реализация мероприятий по достижению значений ССП

Источник: составлено автором

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

Статистический анализ показателей Перспектив ССП вузов Ульяновской области представлен в Приложении 2.

По результатам динамики показателей необходимо определить уровень достижения стратегической цели по каждой Перспективе ССП (табл. 22).

Таблица 22 – 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 23 представлена экспертная оценка уровня достижения стратегической цели вузами Ульяновской области на основе статистического анализа Перспектив ССП.

Таблица 23 – 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	–	+, –	+	+	+, –

Перспективы ССП	Уровень достижения стратегических целей				
	УлГПУ	УГАУ	УлГТУ	УлГУ	УИ ГА
Внутренние процессы	+, –	+, –	+, –	+, –	+, –
Обучение и развитие персонала	+, –	+	+, –	+, –	+, –

Источник: составлено автором

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

Стратегия развития УлГТУ, разработанная на период 2024-2033 гг., отражает совокупность предлагаемых мероприятий по обеспечению конкурентоспособности вуза и направлена на достижение целевой модели университета (рис. 34).

Реализация данной стратегии обеспечит достижение главной цели стратегического развития вуза – обеспечения устойчивого развития УлГТУ как университета прикладных наук на основе сочетания практико-ориентированной подготовки обучающихся с решением прикладных научных задач в тесном взаимодействии с ключевыми индустриальными партнерами.

Для обоснования выбора приоритетного функционального направления (политики) стратегического развития вуза применим метод анализа иерархий Т. Саати (МАИ).

Цель, критерии и альтернативные функциональные направления (политики) стратегического развития вуза представляют собой иерархическую структуру (рис. 35).



Рисунок 34 – Стратегия управления конкурентоспособностью УлГТУ
Источник: составлено автором



Рисунок 35 – Декомпозиция выбора приоритетного функционального направления (политики) стратегического развития вуза в иерархию

Источник: составлено автором

После построения иерархии формируется матрица попарных сравнений. Данная матрица позволяет определить приоритетность одного элемента иерархической структуры перед другим путем парных сравнений. Шкала приоритетности определяется от 1 до 9 (табл. 24).

Таблица 24 – Шкала приоритетности

Оценка важности	Характеристика
1	Равнозначная приоритетность сравниваемых элементов. Сравниваемые элементы имеют одинаковую приоритетность.
3	Умеренная приоритетность одного элемента над другим. Имеющийся опыт и оценка свидетельствуют о небольшой значимости одного элемента перед другим.

5	Существенная или сильная значимость элемента над сравниваемым. Имеющийся опыт и оценка свидетельствуют о более высокой приоритетности одного элемента над другим.
7	Значительная приоритетность элемента над сравниваемым, свидетельствующая о его очень высокой значимости.
9	Очень значительная приоритетность элемента над сравниваемым. Опыт и оценка показывают максимально возможное различие между элементами.
2, 4, 6, 8	Промежуточные значения степени превосходства.

Источник: [290, с. 346]

Учитывая, с одной стороны, равнозначность Перспектив ССП, а, с другой стороны, их иерархичность, при которой достижение стратегических целей Перспективы более высокого уровня невозможно без достижения стратегической цели более низкого уровня, в рамках данного исследования для построения матрицы 2 уровня используем шкалу, имеющую две оценки:

- 1 – Перспективы ССП имеют равную значимость;
- 2 – предпочтительнее стратегическая цель одной Перспективы ССП над другой в рамках иерархии.

Для определения согласованности суждений экспертов рассчитывается локальный вектор приоритетов, максимальное значение матрицы попарных сравнений, индекс и отношение согласованности мнений экспертов. Расчет и показатели матрицы попарных сравнений второго уровня являются отправной точкой выбора приоритетного функционального направления (политики) стратегического развития вуза.

Для всех вузов Ульяновской области матрица попарных сравнений второго уровня является идентичной, поскольку в ней осуществляется попарное сравнение Перспектив ССП как критериев выбора приоритетного функционального направления (политики) стратегического развития вузов и имеющих равнозначные значения для всех участников рынка образовательных услуг (табл. 25).

Таблица 25 – Матрица попарных сравнений второго уровня для вузов Ульяновской области

	Социальная (общественная) значимость	Финансы	Клиенты	Внутренние процессы	Обучение и развитие персонала	$\sqrt[5]{}$	Локальный вектор приоритетов
Социальная (общественная) значимость	1,0000	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	0,5743	0,1065
Финансы	2,0000	1,0000	0,5000	0,5000	0,5000	0,7579	0,1405
Клиенты	2,0000	2,0000	1,0000	0,5000	0,5000	1,0000	0,1854
Внутренние процессы	2,0000	2,0000	2,0000	1,0000	0,5000	1,3195	0,2447
Обучение и развитие персонала	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	1,0000	1,7411	0,3229
Σ	9,0000	7,5000	6,0000	4,5000	3,0000	5,3928	1,0000
$\lambda_{\max} = 5,1947$ ИС = 0,0487 ОС = 0,0435							

Источник: составлено автором

Экспертные оценки учитывали иерархичность Перспектив ССП. Так, при сравнении Перспектив «Клиенты» – «Финансы» предпочтительнее является стратегическая цель Перспективы «Клиенты», без достижения которой невозможно достижение стратегической цели Перспективы «Финансы».

Вектор первой строки ($\sqrt[5]{}$) рассчитывается следующим образом:

$$\sqrt[5]{1 \times 0,5 \times 0,5 \times 0,5 \times 0,5} = 0,5743.$$

Аналогичным образом осуществляется расчет собственных векторов $\sqrt[5]{}$ других строк.

Локальный вектор приоритетов определяется соотношением $\sqrt[5]{}$ конкретной строки на суммарное значение $\sqrt[5]{}$ всех строк.

Так, для первой строки локальный вектор приоритетов рассчитывается следующим образом:

$$0,5743 \div 5,3928 = 0,1065.$$

Аналогичным образом осуществляется расчет локального вектора приоритетов для других строк.

Расчет наибольшего значения $\lambda_{\max}$ осуществляется следующим образом:

1. находится сумма значений каждого столбца матрицы попарных сравнений;
2. сумма каждого столбца матрицы попарных сравнений умножается на соответствующее значение локального вектора приоритетов;
3. полученные значения суммируются.

Наибольшее значение $\lambda_{\max}$ для составленной матрица составит:

$$\lambda_{\max} = (9 \times 0,1065) + (7,5 \times 0,1405) + (6,0 \times 0,1854) + (4,5 \times 0,2447) + (3 \times 0,3229) = 5,1947.$$

Индекс согласованности (ИС) рассчитывается следующим образом [290, с. 346]:

$$\text{ИС} = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1) = (5,1947 - 5) / 4 = 0,0487,$$

где n – размерность матрицы.

Отношение согласованности рассчитывается следующим образом [290, с. 346]:

$$OC = IC / CC,$$

где CC – случайная согласованность.

Значение случайной согласованности определяется размерностью матрицы (табл. 26)

Таблица 26 – Значение случайной согласованности

Размерность матрицы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CC	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Источник: 222, с. 45

Отношение согласованности равно:

$$OC = 0,0487 / 1,12 = 0,0435.$$

Отношение согласованности соответствует нормативному значению ($< 10\%$), что свидетельствует о целесообразности мнений экспертов.

Значения локальных приоритетов Перспектив ССП образовательных организаций Ульяновской области соответствуют иерархии поставленных стратегических целей: обучение и развитие персонала (0,3229); внутренние процессы (0,2447); клиенты (0,1854); финансы (0,1405); социальная (общественная) значимость (0,1065).

Матрица попарных сравнений третьего уровня иерархии направлена на определение сравнительной приоритетности функциональных направлений (политик) стратегического развития вуза при соответствующем уровне достижения стратегических целей Перспектив ССП, представленных в таблице 23.

В таблице 27 представлена матрица попарных сравнений для третьего уровня иерархии, составленная для УлГТУ.

Таблица 27 – Матрица 3-го уровня иерархии УлГТУ

	ОД	НИД	УП	ФЭД	УД	МД	МеД	ИннД	ИД	$\sqrt[9]{}$	Вектор приоритетов
<i>При положительной тенденции достижения стратегической цели Перспективы ССП «Социальная (общественная) значимость»</i>											
ОД	1,0000	3,0000	3,0000	4,0000	3,0000	2,0000	4,0000	3,0000	4,0000	2,7938	0,2556
НИД	0,3333	1,0000	3,0000	2,0000	3,0000	3,0000	3,0000	2,0000	3,0000	1,9009	0,1739
УП	0,3333	0,3333	1,0000	4,0000	0,5000	0,5000	3,0000	3,0000	4,0000	1,1665	0,1067
ФЭД	0,2500	0,5000	0,2500	1,0000	0,3333	0,3333	3,0000	0,3333	4,0000	0,6218	0,0569
УД	0,3333	0,3333	2,0000	3,0000	1,0000	0,5000	3,0000	2,0000	3,0000	1,2203	0,1116
МД	0,5000	0,3333	2,0000	3,0000	2,0000	1,0000	3,0000	2,0000	3,0000	1,4891	0,1362
МеД	0,2500	0,3333	0,3333	0,3333	0,3333	0,3333	1,0000	0,2500	3,0000	0,4510	0,0413
ИннД	0,3333	0,5000	0,3333	3,0000	0,5000	0,5000	4,0000	1,0000	4,0000	0,9559	0,0875
ИД	0,2500	0,3333	0,2500	0,2500	0,3333	0,3333	0,3333	0,2500	1,0000	0,3314	0,0303
Σ	3,5833	6,6667	12,1667	20,5833	11,0000	8,5000	24,3333	13,8333	29,0000	10,9306	1,0000
$\lambda_{\max} = 10,0235$ ИС = 0,1279 ОС = 0,0882											
<i>При положительной тенденции достижения стратегической цели Перспективы ССП «Финансы»</i>											
ОД	1,0000	2,0000	3,0000	2,0000	2,0000	0,2500	3,0000	2,0000	3,0000	1,6824	0,1572
НИД	0,5000	1,0000	3,0000	2,0000	2,0000	0,2500	3,0000	2,0000	3,0000	1,4422	0,1347
УП	0,3333	0,3333	1,0000	2,0000	0,5000	0,3333	4,0000	3,0000	3,0000	1,0325	0,0964
ФЭД	0,5000	0,5000	0,5000	1,0000	0,5000	0,3333	4,0000	2,0000	3,0000	0,9259	0,0865
УД	0,5000	0,5000	2,0000	2,0000	1,0000	0,3333	4,0000	2,0000	3,0000	1,2599	0,1177
МД	4,0000	4,0000	3,0000	3,0000	3,0000	1,0000	4,0000	2,0000	3,0000	2,7938	0,2610
МеД	0,3333	0,3333	0,2500	0,2500	0,2500	0,2500	1,0000	0,3333	3,0000	0,4230	0,0395
ИннД	0,5000	0,5000	0,3333	0,5000	0,5000	0,5000	3,0000	1,0000	3,0000	0,7687	0,0718
ИД	0,3333	0,3333	0,3333	0,3333	0,3333	0,3333	0,3333	0,3333	1,0000	0,3766	0,0352
Σ	8,0000	9,5000	13,4167	13,0833	10,0833	3,5833	26,3333	14,6667	25,0000	10,7051	1,0000
$\lambda_{\max} = 10,0580$ ИС = 0,1323 ОС = 0,0912											

<i>При положительной тенденции достижения стратегической цели Перспективы ССП «Клиенты»</i>											
ОД	1,0000	4,0000	4,0000	4,0000	3,0000	2,0000	3,0000	4,0000	4,0000	2,9782	0,2659
НИД	0,2500	1,0000	0,5000	2,0000	0,3333	0,2500	3,0000	3,0000	3,0000	0,9381	0,0838
УП	0,2500	2,0000	1,0000	4,0000	0,5000	0,5000	3,0000	2,0000	4,0000	1,3180	0,1177
ФЭД	0,2500	0,5000	0,2500	1,0000	0,3333	0,2500	3,0000	2,0000	3,0000	0,7117	0,0635
УД	0,3333	3,0000	2,0000	3,0000	1,0000	0,2500	3,0000	2,0000	3,0000	1,4422	0,1288
МД	0,5000	4,0000	2,0000	4,0000	4,0000	1,0000	3,0000	2,0000	4,0000	2,2597	0,2018
МеД	0,3333	0,3333	0,3333	0,3333	0,3333	0,3333	1,0000	0,3333	4,0000	0,4964	0,0443
ИннД	0,2500	0,3333	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	3,0000	1,0000	4,0000	0,7349	0,0656
ИД	0,2500	0,3333	0,2500	0,3333	0,3333	0,2500	0,2500	0,2500	1,0000	0,3210	0,0287
Σ	3,4167	15,5000	10,8333	19,1667	10,3333	5,3333	22,2500	16,5833	30,0000	11,2001	1,0000
$\lambda_{\max} = 10,0401$ ИС = 0,1300 ОС = 0,0897											
<i>При неустойчивой тенденции достижения стратегической цели Перспективы ССП «Внутренние процессы»</i>											
ОД	1,0000	2,0000	0,5000	2,0000	0,5000	0,5000	2,0000	4,0000	2,0000	1,2599	0,1269
НИД	0,5000	1,0000	0,5000	2,0000	0,5000	0,5000	2,0000	3,0000	2,0000	1,0461	0,1053
УП	2,0000	2,0000	1,0000	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	4,0000	2,0000	2,0000	0,2014
ФЭД	0,5000	0,5000	0,5000	1,0000	0,5000	0,5000	2,0000	2,0000	2,0000	0,8572	0,0863
УД	2,0000	2,0000	0,5000	2,0000	1,0000	0,5000	2,0000	2,0000	2,0000	1,3608	0,1370
МД	2,0000	2,0000	0,5000	2,0000	2,0000	1,0000	2,0000	3,0000	2,0000	1,6606	0,1672
МеД	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	1,0000	0,2500	2,0000	0,5833	0,0587
ИннД	0,2500	0,3333	0,2500	0,5000	0,5000	0,3333	4,0000	1,0000	2,0000	0,6218	0,0626
ИД	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	1,0000	0,5400	0,0544
Σ	9,2500	10,8333	4,7500	12,5000	8,0000	6,3333	17,5000	19,7500	17,0000	9,9297	1,0000
$\lambda_{\max} = 9,6955$ ИС = 0,0869 ОС = 0,0600											
<i>При неустойчивой тенденции достижения стратегической цели Перспективы ССП «Обучение и развитие персонала»</i>											
ОД	1,0000	2,0000	0,2000	3,0000	0,5000	2,0000	3,0000	3,0000	4,0000	1,5196	0,1306
НИД	0,5000	1,0000	0,2000	2,0000	0,5000	0,3333	3,0000	2,0000	4,0000	0,9755	0,0838
УП	5,0000	5,0000	1,0000	4,0000	0,5000	3,0000	6,0000	5,0000	5,0000	3,0449	0,2617

ФЭД	0,3333	0,5000	0,2500	1,0000	0,3333	0,3333	4,0000	2,0000	4,0000	0,8088	0,0695
УД	2,0000	2,0000	2,0000	3,0000	1,0000	2,0000	5,0000	3,0000	5,0000	2,4840	0,2135
МД	0,5000	3,0000	0,3333	3,0000	0,5000	1,0000	4,0000	2,0000	4,0000	1,4235	0,1223
МеД	0,3333	0,3333	0,1667	0,2500	0,2000	0,2500	1,0000	0,3333	4,0000	0,4073	0,0350
ИннД	0,3333	0,5000	0,2000	0,5000	0,3333	0,5000	3,0000	1,0000	5,0000	0,7025	0,0604
ИД	0,2500	0,2500	0,2000	0,2500	0,2000	0,2500	0,2500	0,2000	1,0000	0,2707	0,0233
Σ	10,2500	14,5833	4,5500	17,0000	4,0667	9,6667	29,2500	18,5333	36,0000	11,6368	1,0000
$\lambda_{\max} = 9,9639$ ИС = 0,1205 ОС = 0,0831											

Источник: составлено автором

Примечание:

Образовательная деятельность (политика) – ОД

Научно-исследовательская деятельность (политика) – НИД

Управление персоналом вуза (кадровая политика) – УП

Финансово-экономическая деятельность (политика) – ФЭД

Управленческая деятельность (система управления вузом) – УД

Маркетинговая деятельность (политика) – МД

Международная деятельность (политика) – МеД

Инновационная деятельность (политика) – ИннД

Инфраструктурная деятельность (политика) – ИД

Так, при положительной тенденции достижения стратегической цели Перспективы ССП «Социальная (общественная) значимость» приоритеты в реализации функциональных направлений деятельности (политик) стратегического развития вуза сформировались следующим образом: образовательная деятельность (политика) – 0,2832; научно-исследовательская деятельность (политика) – 0,1932; маркетинговая деятельность (политика) – 0,1468; управленческая деятельность (система управления вузом) – 0,1173; управление персоналом вуза (кадровая политика) – 0,1060; инновационная деятельность (политика) – 0,0875; финансово-экономическая деятельность (политика) – 0,0687; международная деятельность (политика) – 0,0497; инфраструктурная деятельность (политика) – 0,0351.

Отношение согласованности экспертов в каждом случае является достаточно низким (8-9 %), что свидетельствует об их практически единогласном мнении.

Формирование подобной приоритетности при реализации стратегических мероприятий позволяет обеспечить достижение целевых показателей стратегического развития вуза в разрезе каждой из Перспектив ССП.

Матрица попарных сравнений 3-го уровня иерархии других участников рынка образовательных услуг представлена в Приложении 3.

В таблице 28 представлена матрица глобальных приоритетов функциональных направлений (политик) стратегического развития УлГТУ.

Таблица 28 – Матрица глобальных приоритетов функциональных направлений (политик) стратегического развития УлГТУ

	Социальная (обществ.) значимость	Финансы	Клиенты	Внутренние процессы	Обучение и развитие персонала	Глобальные приоритеты
	0,1065	0,1405	0,1854	0,2447	0,3229	
ОД	0,2556	0,1572	0,2659	0,1269	0,1306	0,1718
НИД	0,1739	0,1347	0,0838	0,1053	0,0838	0,1058
УП	0,1067	0,0964	0,1177	0,2014	0,2617	0,1805
ФЭД	0,0569	0,0865	0,0635	0,0863	0,0695	0,0736

УД	0,1116	0,1177	0,1288	0,1370	0,2135	0,1548
МД	0,1362	0,2610	0,2018	0,1672	0,1223	0,1690
МеД	0,0413	0,0395	0,0443	0,0587	0,0350	0,0438
ИннД	0,0875	0,0718	0,0656	0,0626	0,0604	0,0664
ИД	0,0303	0,0352	0,0287	0,0544	0,0233	0,0343

Источник: составлено автором

Примечание:

Образовательная деятельность (политика) – ОД

Научно-исследовательская деятельность (политика) – НИД

Управление персоналом вуза (кадровая политика) – УП

Финансово-экономическая деятельность (политика) – ФЭД

Управленческая деятельность (система управления вузом) – УД

Маркетинговая деятельность (политика) – МД

Международная деятельность (политика) – МеД

Инновационная деятельность (политика) – ИннД

Инфраструктурная деятельность (политика) – ИД

Значение глобального приоритета для образовательной деятельности (политики) рассчитывалось следующим образом:

$$(0,2556 \times 0,1065) + (0,1572 \times 0,1405) + (0,2659 \times 0,1854) + (0,1269 \times 0,2447) + \\ + (0,1306 \times 0,3229) = 0,1718.$$

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) – 0,1805;
- образовательная деятельность (политика) – 0,1718;
- маркетинговая деятельность (политика) – 0,1690;
- управленческая деятельность (система управления вузом) – 0,1548;
- научно-исследовательская деятельность (политика) – 0,1058;
- финансово-экономическая деятельность (политика) – 0,0736;
- инновационная деятельность (политика) – 0,0664;
- международная деятельность (политика) – 0,0438;
- инфраструктурная деятельности (политика) – 0,0343.

Матрицы глобальных приоритетов других участников рынка образовательных услуг Ульяновской области представлены в Приложении 3.

В таблице 29 систематизированы приоритетные функциональные направления (политики) стратегического развития вузов Ульяновской области.

Таблица 29 – Функциональные направления (политики) стратегического развития вузов Ульяновской области

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
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

Среди функциональных направлений (политик) стратегического развития вузов Ульяновской области в качестве приоритетных отмечаются маркетинговая деятельность (политика), система управления персоналом (кадровая политика) и образовательная деятельность (политика), что позволяет рассматривать кадровый потенциал вуза как одно из основных конкурентных преимуществ.

ССП учитывает особенности функционирования вуза, позволяет оценить эффективность разработки и реализации стратегии развития вуза, способствует комплексной оценке по всем направлениям деятельности. Использование SSP направлено на подготовку, принятие и реализацию стратегических управленческих решений, способствующих повышению

эффективности функционирования и конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг с учетом динамизма внешней среды.

Об эффективности разработки и реализации стратегии управления конкурентоспособностью вузов свидетельствует также позиция образовательной организации в многочисленных международных и национальных рейтингах.

В рамках данного исследования сравнительный анализ конкурентоспособности вузов проведем на основе Национального агрегированного рейтинга, формируемого Ассоциацией «Гильдия экспертов профессионального образования».

Данный рейтинг основан на интеграции позиций высших учебных заведений в 12 рейтингах: Интерфакс; «Первая миссия» (проект «Лучшие образовательные программы инновационной России»); RAEX; рейтинг по индексу Хирша; рейтинг по результатам мониторинга эффективности; «Оценка качества обучения»; рейтинг по результатам профессионально-общественной аккредитации; «Международное признание»; Forbes; «Национальное признание»; Superjob; HeadHunter.

По каждому из данных рейтингов определялась позиция вуза по 4 квартилям и присваивалась соответствующая оценка – А, В, С или D. Если образовательная организация не представлена в каком-либо рейтинге, то присваивалась оценка Е.

Дальнейший процесс рейтингования предполагает определение позиции вуза на основе 8 лучших достигнутых результатов из 12 на основе метода Борда, предполагающее ранжирование образовательных организаций в порядке убывания их рейтинга и присвоения им соответствующего ранга и определение итоговой позиций вуза в Национальном агрегированном рейтинге [169].

На основе итогового значения индекса Борда, принимающего максимальное значение 32, определяется позиция вуза в 10 лигах, объединенных в четыре зоны [169]:

– премьер-лига (индекс Борда равен 32) – вузы с максимальной степенью эффективности функциональных направлений деятельности и конкурентоспособностью на рынке образовательных услуг;

– «зеленая» зона – вузы 1-3 лиги (индекс Борда составляет от 31 до 21) – вузы, характеризующиеся высокой степенью эффективности функциональных направлений деятельности и конкурентоспособностью на российском рынке образовательных услуг;

– «оранжевая» зона – вузы 4-6 лиги (индекс Борда составляет от 20 до 10) – вузы, характеризующиеся недостаточной эффективностью отдельных функциональных направлений деятельности и средним уровнем конкурентоспособности на российском рынке образовательных услуг;

– «красная» зона – вузы 7-9 лиги (индекс Борда составляет от 9 до 0) – вузы, характеризующиеся низкой эффективностью функциональных направлений деятельности и низким уровнем конкурентоспособности на российском рынке образовательных услуг.

Анализ конкурентоспособности вузов Ульяновской области на основе Национального агрегированного рейтинга представлен в Приложении 4.

В рамках данного анализа представлены также вузы РФ, которым по результатам приемной кампании 2023 г. приоритетно отдавали предпочтение потенциальные студенты и территориально являющиеся доступными для абитуриентов Ульяновской области.

Среди основных игроков на рынке образовательных услуг Ульяновской области 2 вуза вошли во 2-ую лигу (УлГУ, УлГПУ); 2 вуза – в 3-ю лигу (УлГТУ, УГАУ) и 1 вуз – в 5-ую лигу (УИ ГА).

Сравнивая вузы Ульяновской области с аналогичными образовательными организациями РФ, отмечается их недостаточная конкурентоспособность. Так, например, УлГТУ, вошедший во 3-ю лигу, уступает по конкурентным преимуществам техническим вузам г. Самары (1 лига), г. Саратова (2 лига), г. Казани (КАИ – 1 лига; КНИТУ – 1 лига), г. Нижнего Новгорода (2 лига). УлГУ, являясь классическим вузом и входящим

во 2 лигу, уступает по конкурентным преимуществам аналогичным вузам г. Самары, г. Казани, г. Нижнего Новгорода, входящим в премьер-лигу.

Однако стоит отметить, что все вузы Ульяновской области (за исключением УИ ГА) входят в «зеленую» зону, что свидетельствует о высокой эффективности функциональных направлений деятельности. Разработка и реализация стратегических решений по развитию конкурентных преимуществ будет способствовать повышению позиции вузов в Национальном агрегированном рейтинге и обеспечивать их конкурентоспособность на российском рынке образовательных услуг.

3.3. Востребованность выпускников на рынке труда как показатель конкурентоспособности высшего учебного заведения

Оценка конкурентоспособности выпускников на рынке труда основана на определении их ценностных ориентаций в процессе получения высшего образования и требований работодателей к уровню подготовки выпускников.

Исследование проводилось методом анкетного опроса «Студент вуза: ценности, профессиональные ориентации, приоритеты и установки» (Приложение 5) с использованием Google Формы, в котором приняли участие 1020 обучающихся вузов Ульяновской области.

Сведения о возрастном составе респондентов представлены на рисунке 36.

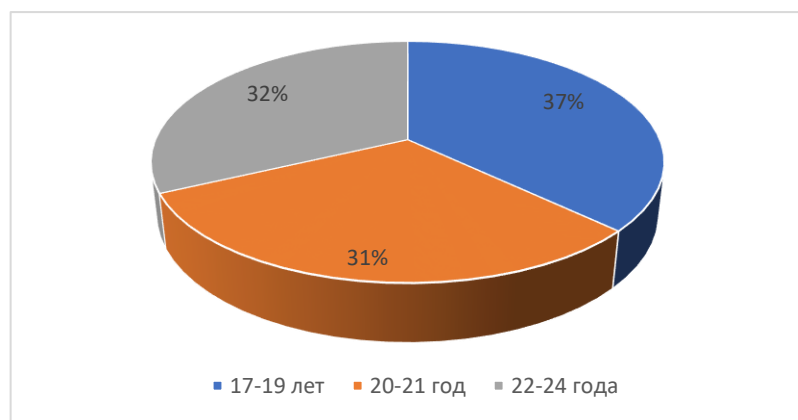


Рисунок 36 – Возрастная структура участников опроса

Источник: составлено автором

Основную долю участников анкетирования составили обучающиеся в возрасте 17-19 лет – 37 % от общего количества участников опроса. Как правило, это студенты 1-2 курса, у которых важно сформировать уверенность в правильности выбора профессиональной траектории развития и уверенность в востребованности будущей профессии. Доля участников опроса в возрасте 22-24 года составила 32 %. Как правило, это обучающиеся старших курсов – выпускники с уже сформированными профессиональными компетенциями и имеющие полное представление о будущей профессиональной деятельности. Доля участников опроса в возрасте 20-21 года составила 32 %.

По гендерному признаку структура участников составила: женский – 51 %; мужской – 49 % (рис. 37).

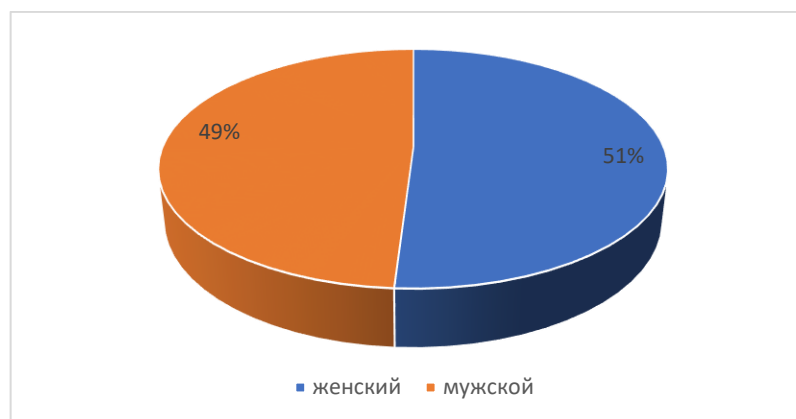


Рисунок 37 – Гендерная структура участников опроса

Источник: составлено автором

Распределение участников по профилю получаемого образования составило: социально-гуманитарный профиль – 33 %; технический профиль – 29 %; информационно-технологический профиль – 27 %; естественно-научный, медицинский профиль – 11 % (рис. 38).

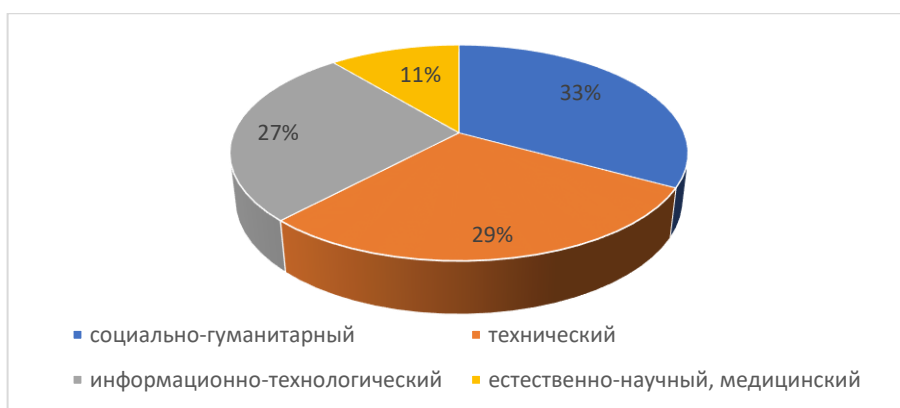


Рисунок 38 – Структура участников опроса по профилю образования

Источник: составлено автором

Стремление к овладению профессией определяется примером и влиянием родителей. Поэтому при проведении анкетирования также проанализирован уровень образования родителей обучающихся. Структура ответов составила (рис. 39):



Рисунок 39 – Структура участников опроса по уровню образования родителей

Источник: составлено автором

- оба родителя имеют высшее образование – 39 %;
- один из родителей с высшим образованием – 31 %;
- оба или один из родителей имеют среднее профессиональное образование – 16 %;

- оба родителя не имеют высшего образования – 13 %;
- оба или один из родителей имеют начальное профессиональное образование – 1 %.

Результаты исследования свидетельствуют о том, что у более половины участников опроса оба или один из родителей имеют высшее образование, что может выступать в качестве ориентира при поступлении в вуз и выборе будущей профессиональной сферы деятельности.

Интерес к будущей профессиональной деятельности также можно определить по уровню успеваемости обучающихся. Среди участников опроса «отличники» составили 31 %; «хорошисты» – 24 %; «троечники» – 44 %; «отстающие» – 1 % (рис. 40).



Рисунок 40 – Структура участников опроса по уровню успеваемости в вузе
Источник: составлено автором

При оценке ценностных ориентаций обучающихся необходимо определить приоритеты студентов с точки зрения видения своего будущего (табл. 30).

Результаты исследования свидетельствуют о том, что приоритетной жизненной целью большинства является достижение высокого уровня благополучия (44 % участников опроса). При этом данная цель выступает в качестве приоритетной у обучающихся независимо от возраста и гендерного признака.

Таблица 30 – Видение обучающимися своего будущего через 10 лет

Показатели	Всего	Возраст			Пол		Профиль образования				Успеваемость		
		17-19	20-21	22-24	Женский	Мужской	Социально-гуманитарный	Технический	Информационно-технологический	Естест.-научный, медицинский	Отличник	Троечник	Хорошист
1. Приношу пользу своему народу, активный гражданин	6	7	5	7	5	7	6	4	6	7	5	8	1
2. Добился высокого уровня благополучия	44	43	45	46	45	43	45	50	40	41	51	38	52
3. Живу спокойно, работая и заботясь о своей семье	42	42	42	39	43	40	40	39	44	43	34	46	40
4. Меняю мир, внедряю что-то новое	4	3	5	2	2	6	4	5	5	2	6	3	4
5. Добился популярности, известности	4	5	3	6	5	4	5	2	5	7	4	5	3

Источник: составлено автором

На ее достижение преимущественно нацелены 45 % обучающихся социально-гуманитарного и 50 % обучающихся технического профилей. Также на достижение данной цели направлено видение своих перспектив будущего у 51 % и 52 % обучающихся на «отлично» и «хорошо» соответственно. Данные ответы свидетельствуют о наличии определенных потребностей в профессиональной самореализации, профессиональном развитии и необходимости построения определенной карьерной траектории.

Достижение цели спокойной размеренной жизни, осуществляя профессиональную деятельность и заботясь о своей семье, преследуют 42 % участников опроса, является второй по приоритетности целью по общему количеству опрошенных. В качестве приоритетной данная цель определена у 44 % обучающихся информационно-технологического и 43 % обучающихся

естественно-научного, медицинского профилей. Также данная цель преследуется в качестве приоритетной у обучающихся на «удовлетворительно» (46 % от числа обучающихся соответствующей группы).

Остальные цели видения будущего занимают незначительную долю как от общего числа участников опроса, так и в соответствующих категориальных группах:

- приношение пользы своему народу, активный гражданин – 6 % от общего количества участников опроса;
- меняю мир, внедряю что-то новое – 4 % от общего количества участников опроса;
- добился популярности, известности – 4 % от общего количества участников опроса.

Благополучие человека определяется прежде всего его целеустремленностью, жизненными ценностями и приоритетами. Поэтому на вопрос о зависимости благополучия студента от различных факторов получен однозначный ответ – от самого человека – как по доле в общей численности участников опроса (72 %), так и в каждой категориальной группе (табл. 31).

Таблица 31 – Зависимость благополучия студентов от различных факторов

Показатели	Всего	Возраст			Пол		Профиль образования				Успеваемость		
		17-19	20-21	22-24	Женский	Мужской	Социально-гуманитарный	Технический	Информационно-технологический	Естест.-научный, медицинский	Отличник	Троечник	Хорошист
1. От самого человека	72	70	75	62	72	71	72	72	75	62	75	70	72
2. От окружения, близких людей	17	19	15	18	15	19	16	20	15	19	14	18	21
3. От государства, выполнения законов	4	3	4	10	5	3	4	4	2	8	5	4	1

4. От справедливого устройства общества	7	8	6	10	8	7	8	4	8	11	6	8	6

Источник: составлено автором

На основе получения высшего образования обучающиеся обеспечивают определенный уровень и качество жизни. Поэтому в процессе исследования были проанализированы наиболее значимые условия жизни для участников опроса (табл. 32).

Таблица 32 – Значимые условия жизни обучающихся

Показатели	Всего	Возраст (A1)			Пол (A2)		Профиль образования (A4)				Успеваемость (A7)		
		17-19	20-21	22-24	Женский	Мужской	Социально-гуманитарный	Технический	Информационно-технологический	Естест.-научный, медицинский	Отличник	Троечник	Хорошист
1. Поддержание здоровья	79	84	76	75	78	80	78	82	77	78	82	78	79
2. Творческая самореализация	46	48	47	38	48	45	45	46	48	47	48	48	36
3. Личная безопасность и членов семьи	73	77	70	77	80	66	72	72	72	81	73	74	72
4. Качество Вашего образования	40	45	39	36	39	40	35	45	37	42	51	36	30
5. Участие в общественной жизни	17	17	16	19	13	20	15	14	20	23	18	18	12
6. Достойное положение в обществе	37	37	39	30	36	38	36	40	38	30	42	36	30
7. Интеллектуальное развитие	62	68	60	51	56	68	57	66	65	59	66	61	60
8. Развитие рынка труда в месте проживания	19	16	19	29	18	21	17	20	20	20	21	19	18
9. Социально-эконом. обстановка в стране	36	37	36	32	34	38	37	34	34	43	38	35	36

Показатели	Всего	Возраст (A1)			Пол (A2)		Профиль образования (A4)				Успеваемость (A7)		
		17-19	20-21	22-24	Женский	Мужской	Социально-гуманитарный	Технический	Информационно-технологический	Естест.-научный, медицинский	Отличник	Троечник	Хорошист
10. Повышение квалификации в нужной сфере, приобретение новых навыков	36	33	39	34	34	38	33	44	33	32	40	34	35
11. Качество жизни (достойные жилье, досуг)	80	79	81	75	84	76	79	80	80	79	88	78	65
12. Хорошая экология в месте проживания	39	39	38	43	37	40	37	40	37	40	39	38	42
13. Отношения в семье, взаимопомощь	69	72	69	64	72	66	70	70	67	70	70	70	67
14. Социальная инфраструктура в месте проживания	33	32	32	39	32	34	35	32	31	34	33	34	29

Источник: составлено автором

По данным исследования, иерархия приоритетных условий жизни совпадает как по доле в общем количестве участников опроса, так и в отдельных категориальных группах. В порядке убывания приоритетности наиболее значимыми условиями жизни являются (от общего количества участников опроса):

- качество жизни (достойные жилье, досуг) – 80 %;
- поддержание здоровья – 79 %;
- личная безопасность и членов семьи – 73 %;
- отношения в семье, взаимопомощь – 69 %;
- интеллектуальное развитие – 62 %.

Несомненным для обучающихся является то, что обеспечить данные условия жизни возможно только на основе получения высшего образования и достойного уровня заработной платы. При получении высшего образования и выборе будущей профессиональной деятельности обучающиеся опираются на

приоритетные жизненные ценности, являющиеся основой их поведения, формирования мировоззрения (табл. 33).

Таблица 33 – Приоритетные жизненные ценности обучающихся

Показатели	Всего	Возраст			Пол		Профиль образования				Успеваемость		
		17-19	20-21	22-24	Женский	Мужской	Социально-гуманитарный	Технический	Информационно-технологический	Естест.-научный, медицинский	Отличник	Троечник	Хорошист
1. Нравственность, честность	47	52	46	33	41	53	39	50	51	51	42	50	44
2. Крепкая семья	55	55	55	53	56	53	56	60	48	49	54	55	53
3. Здоровье	57	63	55	51	56	58	56	60	56	55	55	58	58
4. Достойное образование	15	17	14	9	13	16	12	14	19	15	19	12	17
5. Свобода, независимость	40	45	38	30	44	35	40	34	43	47	37	40	43
6. Интересная работа, карьера	40	39	39	43	41	38	41	39	39	38	37	24	34
7. Самопожертвование	3	5	2	0	1	4	3	2	2	3	4	2	0
8. Поддержание традиций	5	6	5	5	3	8	4	6	6	6	4	4	11
9. Общение с друзьями	25	29	23	22	22	28	22	30	24	24	23	28	21
10. Жизнь человека, уважение других	27	30	26	19	29	24	26	25	28	28	27	27	25
11. Инициативность, предприимчивость	9	9	9	10	7	12	9	12	7	7	9	8	14
12. Законность, порядок в обществе	14	15	14	10	11	16	16	13	13	13	14	14	11
13. Материальная обеспеченность	44	40	45	48	45	42	44	42	44	44	46	42	45
14. Нравственность	12	16	11	6	12	11	10	10	15	15	8	13	18

Источник: составлено автором

Иерархия жизненных ценностей по доле от общего количества участников опроса представлена следующими приоритетными ценностями (в порядке убывания):

- здоровье – 57 %;
- крепкая семья – 55 %;
- нравственность, честность – 47 %;

- материальная обеспеченность – 44 %;
- свобода, независимость – 40 %;
- интересная работа, карьера – 40 %.

В категориальных группах иерархия приоритетных жизненных ценностей практически совпадает за исключением того, что удовлетворительно обучающиеся студенты предпочитают интересной работе, карьере (24 %) общение с друзьями (28 %).

На выбор сферы профессиональной деятельности оказывают влияние определенные условия (табл. 34).

Таблица 34 – Условия выбора профессии

Показатели	Всего	Возраст			Пол		Профиль образования				Успеваемость		
		17-19	20-21	22-24	Женский	Мужской	Социально-гуманитарный	Технический	Информационно-технологический	Естест.-научный, медицинский	Отличник	Троечник	Хорошист
1. Приносить пользу людям	10	9	9	9	9	10	13	4	10	11	11	9	9
2. Приносить большой материальный достаток	34	37	31	36	32	37	33	37	36	27	33	34	33
3. Быть престижной	4	6	4	4	4	5	4	4	6	6	4	3	11
4. Приносить Вам радость и удовольствие	47	46	50	43	53	42	48	48	46	47	46	50	43
5. Обычная профессия, не в труде счастье	5	2	6	8	3	6	3	7	2	9	6	4	4

Источник: составлено автором

По уровню приоритетности (в порядке убывания по доле от общего количества участников опроса) условия, обуславливающие выбор сферы профессиональной деятельности, распределились следующим образом:

- приносить радость и удовольствие – 47 %;
- приносить большой материальный достаток – 34 %;

- приносить пользу людям – 10 %;
- обычная профессия – 5 %;
- престижность профессии – 4 %.

В таблице 35 представлен анализ мотивов получения высшего образования участников опроса.

Таблица 35 – Мотивы получения высшего образования

Показатели	Всего	Возраст			Пол		Профиль образования				Успеваемость		
		17-19	20-21	22-24	Женский	Мужской	Социально-гуманитарный	Технический	Информационно-технологический	Естест.-научный, медицинский	Отличник	Троечник	Хорошист
1. Желание получить определенную специальность	41	40	41	20	39	43	36	46	42	39	45	40	38
2. Высшее образование - это гарантия статусности, материального достатка	32	30	31	43	37	26	37	24	35	30	30	34	33
3. Высшее образование - это гарантия интересной работы, карьеры	17	19	17	19	16	19	16	20	18	16	17	12	20
4. Получить отсрочку от армии, удовлетворить родителей	10	5	11	18	8	11	11	10	5	15	9	14	9

Источник: составлено автором

При анализе мотивов получения высшего образования приоритетным из них является желание приобрести определенную специальность (41 % от общего количества участников опроса). Данный мотив является также приоритетным для обучающихся в возрасте 17-21 года (46 % участников опроса в возрасте 17-19 лет; 41 % участников опроса в возрасте 20-21 год) независимо от гендерного признака. В качестве приоритетной данную цель

выделяют 39 % опрошенных женского пола и 43 % опрошенных мужского пола. Преимущественно данная цель преследуется обучающимися технического (46 %), информационно-технологического (42 %) и естественно-научного, медицинского (39 %) профилей. Данная цель преследуется в качестве приоритетной абсолютно всеми обучающимися, независимо от уровня их успеваемости – 45 % «отличников», 38 % «хорошистов», 40 % «троечников».

Вторым по значимости мотивом является гарантия обеспечения определенной статусности (социального статуса) и материального достатка (32 % от общего количества участников опроса). Данный мотив выступает как приоритетный у обучающихся 22-24 лет, в результате чего можно сделать вывод, что по мере приобретения профессиональных компетенций у обучающихся уже складывается представление о возможном уровне заработка.

Стоит отметить, что у обучающихся социально-гуманитарного профиля мотивы приобретения определенной специальности и обеспечения на основе высшего образования определенного социального статуса и материального благополучия практически равнозначны – 36 % и 37 % соответственно.

Удовлетворение мотива получения интересной работы и карьерного роста на основе высшего образования преследуют 17 % от общего количества участников опроса. Получение отсрочки от военной службы и удовлетворенность родителей выступает в качестве мотива для 10 % участников опроса.

Анализ удовлетворенности процессом обучения в вузе представлен в таблице 36.

Преимущественным ответом об удовлетворенности процессом обучения в вузе являлся «скорее удовлетворен» (52 % от общего количества участников опроса). При этом данный уровень удовлетворенности с возрастом повышается при одновременном снижении полной удовлетворенности: 17-19 лет – 49 % и 32 %; 20-21 год – 54 % и 18%; 22-24 года – 60 % и 17 %

соответственно. «Скорее удовлетворены» процессом обучения в вузе 55 % обучающихся социально-гуманитарного профиля; 53 % обучающихся информационно-технологического профиля и естественно-научного, медицинского профилей; 49 % обучающихся технического профиля.

Таблица 36 – Удовлетворенность процессом обучения в вузе

Показатели	Всего	Возраст			Пол		Профиль образования				Успеваемость		
		17-19	20-21	22-24	Женский	Мужской	Социально-гуманитарный	Технический	Информационно-технологический	Естест.-научный, медицинский	Отличник	Троечник	Хорошист
1. Полностью удовлетворен	23	32	18	17	21	26	20	24	27	23	23	23	24
2. Скорее удовлетворен	52	49	54	60	55	50	55	49	53	53	56	52	46
3. Скорее не удовлетворен	14	12	15	14	12	16	14	16	12	11	10	16	15
4. Совсем не удовлетворен	4	1	5	4	5	2	4	3	3	4	4	3	4
5. Затрудняюсь ответить	7	6	8	5	7	6	7	8	5	9	7	6	11

Источник: составлено автором

Полную удовлетворенность процессом обучения в вузе отметили 23 % от общего количества участников опроса. При этом в разрезе профильности образования данные распределились следующим образом: информационно-технологический профиль – 27 %; технический профиль – 24 %; естественно-научный, медицинский профиль – 23 %; социально-гуманитарный профиль – 20 %.

В общей численности участников опроса 14 % скорее не удовлетворены и 4 % совсем не удовлетворены процессом обучения в вузе. При этом в разрезе профильности образования ответы распределились следующим образом: технический профиль – 16 % и 3 %; социально-гуманитарный профиль – 14 % и 4 %; информационно-технологический профиль – 12 % и 3 %; естественно-научный, медицинский профиль – 11 % и 4 % соответственно.

Затруднились с выбором ответа 7 % участников опроса.

В целом же удовлетворенность процессом обучения в вузе составила 75 % от общего количества участников опроса. Наибольший уровень удовлетворенности отмечают обучающиеся информационно-технологического профиля – 80 % участников опроса соответствующей категориальной группы, что вызвано престижностью профессии на рынке труда и соответствующим уровнем заработной платы, при 15 % неудовлетворенных опрошенных. Уровень удовлетворенности обучающихся естественно-научного, медицинского профиля составил 76 % от количества участников опроса соответствующей категориальной группы при 15 % неудовлетворенных опрошенных. Удовлетворенность процессом обучения в целом отметили 75 % опрошенных обучающихся социально-гуманитарного профиля при 18 % неудовлетворенных опрошенных. Относительно высокий уровень неудовлетворенности может быть вызван насыщенностью рынка труда специалистами соответствующего профиля и высокими требованиями работодателей к качеству подготовки выпускников. В целом удовлетворенность процессом обучения в вузе отметили 73 % обучающихся технического профиля при 19 % неудовлетворенных опрошенных, что может быть вызвано необходимостью формирования современной материально-технической базы и лабораторного оборудования для специалистов соответствующего профиля.

Ответы участников опроса свидетельствуют в целом об удовлетворенности процессом обучения в вузе при наличии определенных резервов повышения качества и практикоориентированности образовательных услуг.

Формирование личных качеств и уровня освоения профессиональных компетенций определяется уровнем эффективности передачи знаний от тех или иных источников их получения (табл. 37).

Таблица 37 – Источники получения новых знаний

Показатели	Всего	Возраст			Пол		Профиль образования				Успеваемость		
		17-19	20-21	22-24	Женский	Мужской	Социально-гуманитарный	Технический	Информационно-технологический	Естест.-научный, медицинский	Отличник	Троечник	Хорошист
1. Получение информации от преподавателей	74	79	70	73	77	73	68	75	79	74	75	80	72
2. Общение с друзьями, родителями, в социальных сетях	51	53	50	45	47	55	47	56	51	47	46	71	54
3. Чтение книг, журналов	54	54	53	56	57	50	55	52	52	52	56	52	52
4. Общение в Интернет-сообществах, форумах	48	53	48	31	40	56	38	53	58	41	40	44	54
5. Телеграмм-каналы	27	29	26	24	24	30	26	30	27	21	26	18	29

Источник: составлено автором

Наиболее эффективным источником получения знаний как по доле от общего количества участников опроса, так и в отдельных категориальных группах отмечается традиционное взаимодействие и получение информации от преподавателей (74 % от общего количества участников опроса).

Чтение книг и журналов как источник получения новых знаний отметили 54 % от общего количества участников опроса. 51 % от общего количества участников опроса отметили в качестве эффективного источника получения знаний коммуникации с друзьями, родителями, взаимодействие в социальных сетях. Получение и обмен информацией в различных Интернет-сообществах и форумах считают эффективным источником получения знаний 48 % от общего количества участников опроса. 27 % участников опроса рассматривают в качестве источника знаний Телеграмм-каналы.

Процесс передачи знаний при получении высшего образования должен быть подстроен под потребности обучающегося, его индивидуальные, в том

числе когнитивные, особенности и специфику будущей профессиональной сферы деятельности. В связи с этим подробно проанализируем иерархию источников получения новых знаний с точки зрения их эффективности в каждой категориальной группе.

По возрастному признаку иерархия эффективности источников получения знаний практически не отличается в возрастных группах и выглядит следующим образом:

– для лиц 17-19 лет: общение с преподавателями (79 %) → прочтение книг и журналов (54 %) → общение с друзьями, родителями, в социальных сетях; получение информации в Интернет-сообществах, форумах (53 %) → Телеграмм-каналы (29 %);

– для лиц в возрасте 20-21 года и 22-24 лет: взаимодействие с преподавателем (70 % и 73 %) → чтение книг, журналов (53 % и 56 %) → коммуникации с родителями, друзьями, в социальных сетях (50 % и 45 %) → получение информации в различных Интернет-сообществах, на форумах (48 % и 31 %) → Телеграмм-каналы (29 % и 26 %) соответственно.

Специфика будущей профессиональной деятельности также определяет выбор наиболее эффективного источника передачи знаний в образовательном процессе.

Иерархия наиболее эффективных источников, позволяющих повысить уровень сформированности и развития профессиональных компетенций в зависимости от профиля получаемого образования, выглядит следующим образом:

– социально-гуманитарный профиль: взаимодействие с преподавателем в образовательном процессе (68 %) → изучение книг, журналов (55 %) → взаимодействие с родителями, друзьями, в социальных сетях (47 %) → общение в различных Интернет-сообществах, на тематических форумах (38 %) → Телеграмм-каналы (26 %);

– технический профиль: получение различной информации от преподавателей (75 %) → общение с родителями, друзьями, в социальных сетях (56 %) → коммуникации в Интернет-сообществах, общение на различных форумах (53 %) → чтение книг и журналов (52 %) → Телеграмм-каналы (30 %);

– информационно-технологический профиль: традиционное взаимодействие с преподавателем (79 %) → обмен информацией в Интернет-сообществах, на различных форумах (58 %) → получение знаний из книг, журналов (52 %) → коммуникации с родителями, друзьями, в социальных сетях (51 %) → Телеграмм-каналы (27 %);

– естественно-научный, медицинский профиль: получение знаний непосредственно от преподавателей (74 %) → получение знаний из книг и журналов (52 %) → обмен знаниями в процессе общения с родителями, друзьями, в социальных сетях (47 %) → общение в различных Интернет-сообществах, на различных форумах (41 %) → Телеграмм-каналы (21 %).

Осуществление образовательного процесса в соответствии с выявленной иерархией источников получения знаний будет способствовать лучшему их усвоению и повышению качества образовательных услуг.

Уровень успеваемости также свидетельствует о том, что процесс передачи знаний является эффективным, знания усвоились и будут применяться в будущей профессиональной деятельности. В связи с этим важно также определить иерархию наиболее эффективных источников получения и восприятия знаний в зависимости от уровня успеваемости обучающегося и использовать их в образовательном процессе в целях повышения уровня сформированности профессиональных компетенций и конкурентоспособности будущего выпускника.

Иерархия эффективных источников получения новых знаний по уровню успеваемости представлена следующим образом:

– «отличники»: традиционная передача знаний от преподавателей (75 %) → получение знаний из книг и журналов (56 %) → взаимодействие с родителями, друзьями, в социальных сетях (46 %) → получение информации в различных Интернет-сообществах, на форумах (40 %) → Телеграмм-каналы (26 %);

– «хорошисты»: получение знаний от преподавателей (72 %) → коммуникации с друзьями, родителями, в социальных сетях; получение информации в различных Интернет-сообществах, на форумах (54 %) → изучение книг, журналов (52 %) → Телеграмм-каналы (29 %);

– «троечники»: традиционное взаимодействие с преподавателем (80 %) → получение знаний в процессе взаимодействия с родителями, друзьями, в социальных сетях (71 %) → получение знаний посредством чтения книг и журналов (52 %) → коммуникации в различных Интернет-сообществах, на форумах (44 %) → Телеграмм-каналы (18 %).

При передаче знаний и формировании профессиональных компетенций используются различные формы и подходы к ведению образовательного процесса. В таблице 38 представлен анализ наиболее эффективных форм обучения.

Таблица 38 – Эффективные формы обучения

Показатели	Всего	Возраст			Пол		Профиль образования				Успеваемость		
		17-19	20-21	22-24	Женский	Мужской	Социально-гуманитарный	Технический	Информационно-технологический	Естест.-научный, медицинский	Отличник	Троечник	Хорошист
1. Традиционные аудиторные занятия	35	38	33	37	36	35	37	29	38	41	37	36	34
2. Лабораторно-практические занятия	47	52	44	42	42	51	36	56	50	43	43	58	46
3. Производственная практика	51	43	42	37	48	53	46	58	50	49	45	55	53

Показатели	Всего	Возраст			Пол		Профиль образования				Успеваемость		
		17-19	20-21	22-24	Женский	Мужской	Социально-гуманитарный	Технический	Информационно-технологический	Естест.-научный, медицинский	Отличник	Троечник	Хорошист
4. Научные конференции, научные сообщества	17	21	16	12	14	20	18	13	22	15	18	20	6
5. Олимпиады, конкурсы	10	11	10	8	8	12	8	7	14	12	7	7	13
6. Выполнение проектов	32	27	35	33	37	27	34	29	30	34	37	29	29
7. Самостоятельная работа	23	25	23	18	22	25	23	25	24	19	18	36	23
8. Дистанционное и электронное обучение	21	21	19	27	19	23	23	18	24	15	21	16	21
9. Курсовое, дипломное проектирование	8	9	8	11	9	7	8	7	11	7	9	10	8
10. Командная работа в мастерских, студиях	32	36	30	24	35	29	32	32	32	29	35	23	32
11. Стажировки в организациях	60	57	60	67	60	59	63	59	58	59	65	50	59

Источник: составлено автором

В целом наиболее эффективными формами обучения являются (по доле от общего количества участников опроса): организация стажировок на предприятиях (60 %) → прохождение производственной практики (51 %) → проведение лабораторных и практических занятий (35 %) → участие в разработке и реализации проектов; осуществление командной работы в мастерских, студиях (32 %).

Для студентов социально-гуманитарного профиля наиболее эффективными формами организации образовательного процесса являются: организация стажировок на профильных предприятиях (63 % опрошенных соответствующей категориальной группы) → прохождение производственных практик (46 %) → проведение традиционных занятий в аудитории (37 %) →

проведение лабораторных и практических занятий (36 %) → проектная деятельность (34 %).

Для обучающихся технического профиля иерархия эффективных методов обучения представлена следующим образом: проведение стажировок на базе предприятий (59 % опрошенных соответствующей категориальной группы) → организация производственных практик (58 %) → проведение лабораторных и практических занятий (56 %) → организация командной работы в мастерских, студиях (32 %) → проведение традиционных аудиторных занятий (29 %).

Для обучающихся информационно-технологического профиля образовательный процесс должен осуществляться преимущественно с использованием следующих форм обучения: организация профильных стажировок (58 % опрошенных соответствующей категориальной группы) → лабораторные и практические занятия; прохождение производственных практик (50 %) → проведение традиционных учебных занятий в аудитории (38 %) → организация командной работы в мастерских, студиях (32 %) → проектная деятельность (30 %).

Для обучающихся естественно-научного, медицинского профиля наиболее эффективными являются следующие формы обучения: проведение стажировок на предприятиях (59 % опрошенных соответствующей категориальной группы) → прохождение производственных практик (49 %) → проведение лабораторных и практических занятий (43 %) → проведение традиционных учебных занятий (41%) → участие в выполнении проектов (34 %).

Выявленная иерархия эффективных форм и методов обучения свидетельствует о том, что образовательный процесс должен быть преимущественно нацелен на формирование и развитие профессиональных компетенций, взаимодействие с работодателями в части прохождения стажировок и практик обучающимися в соответствии с их требованиями.

Данный аспект направлен на повышение возможностей трудоустройства будущего выпускника, его востребованности и конкурентоспособности на рынке труда.

В целом приоритеты в получении высшего образования участниками опроса сложились следующим образом (рис. 41):

- формирование общей культуры и ценностей – 49 %;
- получение профессиональных знаний – 31 %;
- формальное получение диплома – 20 %.

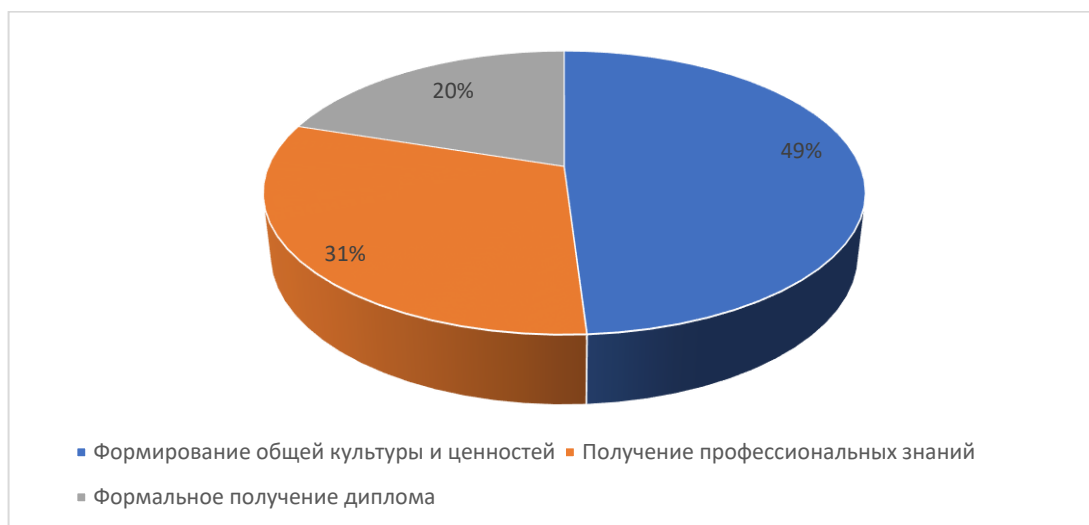


Рисунок 41 – Роль высшего образования в жизни

Источник: составлено автором

При анализе конкурентоспособности выпускников вузов Ульяновской области важным аспектом является анализ кадровой потребности и требований работодателей.

В исследовании приняли участие 501 субъект хозяйственной деятельности, являющихся ключевыми партнерами вузов Ульяновской области. Анализ проводился методом мини-опроса «Оценка выпускников глазами работодателей» с использованием Google Формы (Приложение 6).

По отношению к виду экономической деятельности распределение участников мини-опроса составило:

- образование – 14 %;

- промышленное производство – 12 %;
- обрабатывающие производства – 11 %;
- здравоохранение – 11 %;
- сельское и лесное хозяйство – 10 %;
- жилищно-коммунальное хозяйство – 9 %;
- оптовая и розничная торговля – 8 %;
- государственное и муниципальное управление – 6 %;
- культура – 5 %;
- строительство – 4 %;
- транспортная деятельность – 4 %;
- предоставление прочих услуг – 4 %;
- прочие организации – 2 %.

В зависимости от уровня образования кадровая потребность организаций региона составила: 61 % – с высшим образованием; 39 % – со средним профессиональным образованием (рис. 42).

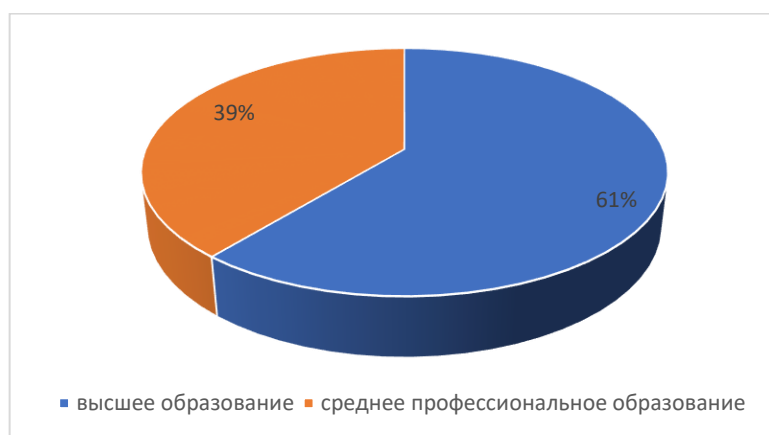


Рисунок 42 – Структура кадровой потребности организаций Ульяновской области

Источник: составлено автором

По профильности образования потребность в специалистах у участников опроса представлена следующим образом (рис. 43):

- социально-гуманитарный профиль – 51 %;
- информационно-технологический профиль – 59 %;

- технический профиль – 67 %;
- естественно-научный, медицинский профиль – 48 %.

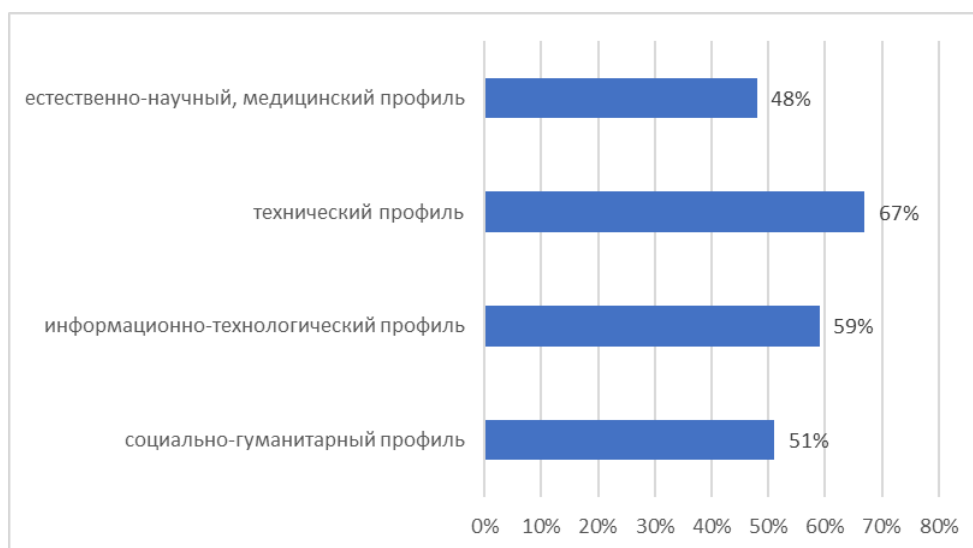


Рисунок 43 – Кадровая потребность организаций Ульяновской области в зависимости от профиля образования

Источник: составлено автором

В таблице 39 представлена оценка уровня профессиональной подготовки выпускников вузов Ульяновской области с позиций работодателей в зависимости от профильности образования.

Таблица 39 – Оценка уровня профессиональной подготовки выпускников вузов Ульяновской области разных специальностей (баллы, max=5)

Критерий профессиональной подготовки	Профиль образования			
	Социально-гуманитарный	Информационно-технологический	Естественно-научный, медицинский	Технический
Способность к планированию	4,6	4,2	4,1	4,3
Способность к инновациям и творчеству	4,5	4,3	4,5	4,0
Самостоятельность в работе	4,1	3,9	4,0	4,0
Аналитические способности	4,2	4,6	4,1	3,9
Комплексное решение проблемы	4,0	4,0	3,9	3,8
Умение работать в команде	3,9	3,8	4,2	3,9
Самосовершенствование	3,8	4,0	4,0	3,8
Компьютерная грамотность	4,5	4,9	4,2	4,4

Критерий профессиональной подготовки	Профиль образования			
	Социально-гуманитарный	Информационно-технологический	Естественно-научный, медицинский	Технический
Уровень базовых знаний по профессии	4,3	4,5	4,6	4,1
Совокупная оценка	4,2	4,2	4,2	4,0

Источник: составлено автором

По данным исследования уровень профессиональной подготовки выпускников гуманитарного, информационно-технологического и естественно-научного, медицинского профилей составил 4,2 балла из 5. Оценка выпускников технического профиля составила 4,0 балла.

Осуществляя разработку и реализацию образовательных программ в соответствии с требованиями работодателей, сформирован портрет наиболее важных качеств выпускника вуза (рис. 44).



Рисунок 44 – Портрет наиболее важных качеств выпускника вуза, по оценкам работодателей

Источник: составлено автором

Наиболее важными качествами, которыми должен обладать выпускник вуза, с точки зрения работодателей включают в себя:

– базовые знания по профессии – 74 %;

- аналитические способности – 53 %;
- обучаемость (дает возможность развития личных качеств и профессиональных компетенций) – 50 %;
- обладание навыком работы с компьютером и владение информационно-коммуникационными технологиями / трудолюбие – 49 %;
- способность к инновациям – 48 %;
- умение работать в команде – 45 %.

Результаты опроса свидетельствуют о необходимости практикоориентированности образовательного процесса, соответствуют выбору эффективных методов обучения с точки зрения студентов (организация стажировок, прохождение практик).

Значимость аналитических способностей с точки зрения работодателей обуславливает необходимость активизации участия обучающихся в научно-исследовательской деятельности, оценка которого была осуществлена в процессе анкетирования.

В таблице 40 представлен анализ регулярности занятий научной деятельностью участников опроса.

Таблица 40 – Занятия научной деятельностью

Показатели	Всего	Возраст			Пол		Профиль образования				Успеваемость		
		17-19	20-21	22-24	Женский	Мужской	Социально-гуманитарный	Технический	Информационно-технологический	Естест.-научный, медицинский	Отличник	Троечник	Хорошист
1. Да	28	29	27	27	30	27	29	25	31	33	41	24	18
2. Да, время от времени	64	65	65	61	63	65	63	70	62	54	44	71	80
3. Практически нет	8	7	7	12	7	8	8	5	7	13	15	4	2
Заинтересованность в НИРС (1-10 баллов)	6,7	6,85	6,45	6,95	6,66	6,81	6,69	6,64	6,85	6,89	6,42	6,05	5,82

Источник: составлено автором

Результаты исследования свидетельствуют о том, что обучающиеся в целом привлечены к научной деятельности (92 % положительных и 8 % отрицательных ответов участников опроса). Однако стоит отметить, что в начале обучения студенты более привлечены к научно-исследовательской деятельности (93 % положительных ответов студентов в возрасте 17-21 года). Выпускники в возрасте 22-24 лет нацелены уже на практическую реализацию своих профессиональных знаний, полученных в результате научных исследований (88 % положительных ответов о занятии научной деятельностью) при самой высокой степени заинтересованности в НИРС – 6,95 баллов из 10.

В зависимости от профильности образования наиболее активно ведут научно-исследовательскую деятельность студенты технического профиля (95 % положительных ответов) при относительно невысоком уровне заинтересованности – 6,64 баллов из 10. Студенты социально-гуманитарного и информационно-технологического профилей практически на одинаковом уровне вовлечены в научно-исследовательскую деятельность (92 % и 93 % соответственно). При чем степень заинтересованности обучающихся социально-гуманитарного профиля составила 6,69 баллов из 10, а студентов информационно-технологического профиля – 6,85 баллов. Менее вовлечены в осуществление научно-исследовательской деятельности студенты естественно-научного, медицинского профиля (87 % положительных ответов) при достаточно высокой степени заинтересованности – 6,89 баллов из 10, что свидетельствует о необходимости активизации научно-исследовательской работы с данными студентами под руководством опытных наставников.

Более всего занимаются научной деятельностью «хорошисты» (98 % положительных ответов) при достаточно невысоком уровне заинтересованности – 5,12 балла из 10. Охват наукой «троечников» составил 96 % при уровне заинтересованности в 6,05 балла. 85 % опрошенных «отличников» занимаются наукой при самой высокой степени заинтересованности – 6,42 балла из 10, что свидетельствует о наличии

резервов повышения результативности студенческой науки среди данной категориальной группы.

В таблице 41 представлен анализ основных форм участия обучающихся в НИРС.

Таблица 41 – Формы участия в НИРС

Показатели	Всего	Возраст			Пол		Профиль образования				Успеваемость		
		17-19	20-21	22-24	Женский	Мужской	Социально-гуманитарный	Технический	Информационно-технологический	Естест.-научный, медицинский	Отличник	Троечник	Хорошист
1. Научные семинары, конференции	37	31	39	47	41	31	42	31	32	48	50	33	19
2. Написание научных статей	34	27	39	45	40	28	44	25	28	43	52	28	18
3. Научные кружки, лаборатории по интересам	14	14	13	15	12	16	11	13	15	20	16	13	10
4. Выставки научных экспонатов	8	9	6	11	6	10	6	7	10	10	5	10	4
5. Участие в олимпиадах	34	35	32	32	33	35	31	37	35	31	44	32	22
6. Коллективное выполнение проекта	32	30	37	32	32	31	28	31	33	40	31	34	28
7. Профессиональные конкурсы	8	7	8	9	7	8	5	8	10	7	7	8	8
8. Нигде не принимал участие	6	7	8	6	7	4	7	9	6	6	7	7	7

Источник: составлено автором

По данным исследования приоритетными формами участия в НИРС являются:

- участие в научных семинарах, конференциях – 37 %;
- подготовка и издание научных статей / участие в олимпиадах различного уровня – 34 %;

- участие в выполнении коллективного проекта – 32 %;
- участие в работе научных кружков, лабораторий – 14 %;
- подготовка экспонатов на выставки / участие в профессиональных конкурсах – 8 %.

Специфика будущей профессиональной деятельности также обуславливает приоритетные формы участия в научно-исследовательской работе студента. Студенты социально-гуманитарного профиля активно осуществляют написание научных статей (44 % опрошенных соответствующей категориальной группы), участвуют в научных семинарах и конференциях (42 %) и олимпиадах (31 %). Обучающиеся технического профиля участвуют в научно-исследовательской работе посредством олимпиад (37 % опрошенных соответствующей категориальной группы); научных семинаров и конференций, выполнения коллективных научных проектов (31 %); подготовки научных статей (25 %). Приоритетными формами участия в научно-исследовательской работе студентов информационно-технологического профиля являются олимпиады (35 % опрошенных соответствующей категориальной группы), проектная деятельность в составе научного коллектива (33 %), участие в научных семинарах и конференциях (32 %), подготовка научных статей (28 %). Основные формы участия в научно-исследовательской работе обучающихся естественно-научного, медицинского профиля представлены участием в научных семинарах и конференциях (48 % опрошенных соответствующей категориальной группы), подготовкой научных статей (43 %), участием в выполнении коллективных проектов (40 %) и олимпиадах (31 %).

В таблице 42 представлен анализ положительных приобретений-результатов для обучающихся от участия в научно-исследовательской деятельности.

Таблица 42 – Приобретения от науки

Показатели	Всего	Возраст			Пол		Профиль образования				Успеваемость		
		17-19	20-21	22-24	Женский	Мужской	Социально-гуманитарный	Технический	Информационно-технологический	Естест.-научный, инженерно-технический	Отличник	Троечник	Хорошист
1. Получение новых знаний	67	69	64	73	70	58	70	63	64	77	74	68	57
2. Расширение личных связей	40	44	35	40	40	40	36	38	42	48	40	44	37
3. Повышение самооценки	20	22	17	22	23	18	22	13	21	32	21	17	12
4. Получение опыта решения проблем	39	42	37	31	37	40	34	40	43	42	45	37	33
5. Навыки работы в команде	39	43	37	26	35	42	32	35	50	40	31	42	43
6. Использование самообразования и саморазвития	42	45	39	41	42	41	44	38	43	42	43	40	45
7. Навыки для предпринимательства	23	25	20	22	20	25	17	24	28	20	17	24	29
8. Нет значимых приобретений	8	7	8	4	4	12	8	14	6	8	3	9	11

Источник: составлено автором

Основными результатами развития обучающихся на основе участия в научно-исследовательской деятельности являются (в порядке убывания по доле от общего количества участников опроса):

- получение новых знаний – 67 %;
- развитие на основе самообразования – 42 %;
- широта личных связей – 40 %;
- приобретение опыта решения проблем / навыки командной работы – 39 %;
- развитие предпринимательских компетенций – 23 %;
- повышение собственной самооценки – 20 %.

Влияние участия в научной деятельности по разному проявляется в зависимости от профиля будущей профессиональной деятельности. Так, для обучающихся социально-гуманитарного профиля основными

приобретениями от участия в научно-исследовательской деятельности являются получение новых знаний (70 % опрошенных соответствующей категориальной группы), обеспечение саморазвития и самообразования (44 %), расширение личных знакомств и связей (36 %), приобретение опыта решения различного рода проблем (34 %), формирование навыков командной работы (32 %). Обучающиеся технического профиля от участия в научно-исследовательской работе приобретают новые знания (63 % опрошенных соответствующей категориальной группы); приобретение опыта решения различных проблем (40 %); самообразование и саморазвитие, построение личных взаимоотношений (38 %); навыки командной работы (35 %). Основными приобретениями от участия в научно-исследовательской деятельности у обучающихся информационно-технологического профиля являются новые знания (64 % опрошенных соответствующей категориальной группы); навыки командной работы (50 %); опыт решения различного рода проблем, самообразование и саморазвитие (43 %); формирование системы личных связей (42 %). В результате участия в научно-исследовательской деятельности обучающихся естественно-научного, медицинского профиля ее воздействие проявляется в следующем: получение новых знаний (77 % опрошенных соответствующей категориальной группы); развитие личных связей (48 %); приобретение опыта решения различного рода проблем, самообразование и саморазвитие (42 %); навыки командной работы (40 %).

Для участия в научно-исследовательской деятельности обучающихся вузом должны быть созданы соответствующие условия (табл. 43).

Ответы по оценке условий для участия в научно-исследовательской деятельности показали следующее: в целом вузами сформированы условия для участия в науке (78 % положительных ответов участников опроса). Стоит отметить, что наиболее благоприятные условия созданы для обучающихся информационно-технологического и социально-гуманитарного профилей (81 % и 78 % положительных ответов опрошенных соответствующих категориальных групп).

Таблица 43 – Условия вуза для осуществления научно-исследовательской деятельности обучающихся

Показатели	Всего	Возраст			Пол		Профиль образования				Успеваемость		
		17-19	20-21	22-24	Женский	Мужской	Социально-гуманитарный	Технический	Информационно-технологический	Естест.-научный, медицинский	Отличник	Троечник	Хорошист
1. Да, способствуют в полной мере	32	42	29	20	28	37	27	32	35	36	33	32	28
2. Скорее да	46	41	45	58	48	42	51	44	46	36	46	47	45
3. Скорее нет	7	3	10	4	7	6	8	5	7	10	8	7	8
4. Нет, совсем не способствуют	4	2	4	1	4	3	2	5	2	5	2	2	7
5. Затрудняюсь ответить	11	12	12	17	13	12	12	14	10	13	11	12	12

Источник: составлено автором

Анализ влияния научной работы на профессиональную карьеру представлен в таблице 44.

Результаты ответов свидетельствуют о том, что участие в научно-исследовательской деятельности оказывает существенное воздействие на формирование личных качеств и профессиональных компетенций обучающихся (60 % участников опроса). Наибольшее влияние на профессиональное становление наука оказывает на обучающихся информационно-технологического (64 % опрошенных соответствующей категориальной группы); естественно-научного, медицинского (61 % опрошенных соответствующей категориальной группы) и социально-гуманитарного (60 % соответствующей категориальной группы) профилей.

Таблица 44 – Научная работа и профессиональная карьера

Показатели	Всего	Возраст			Пол		Профиль образования				Успеваемость		
		17-19	20-21	22-24	Женский	Мужской	Социально-гуманитарный	Технический	Информационно-технологический	Естест.-научный, медицинский	Отличник	Троечник	Хорошист
1. Теоретически и практически наука играет важную роль в подготовке специалиста, в успехе	60	68	54	59	57	63	60	56	64	61	66	55	63
2. Теоретически важно, но на практике в жизни научные компетенции не нужны	31	26	35	30	35	26	32	28	31	32	29	33	28
3. Наука отнимает время от освоения конкретных практических навыков	9	6	11	11	8	11	8	16	5	7	5	12	9

Источник: составлено автором

Слабая взаимосвязь между участием в научно-исследовательской деятельности и будущей профессиональной деятельностью наблюдается у обучающихся технического профиля: 56 % опрошенных соответствующей категориальной группы считает науку важным фактором профессионального становления и развития и 16 % опрошенных отмечают отсутствие взаимосвязи между участием в научно-исследовательской деятельности и формированием профессиональных навыков. При должном уровне заинтересованности в участии в научных мероприятиях у обучающихся данного профиля необходимо использовать формы научно-исследовательской деятельности в соответствии с их приоритетами и показать примеры использования полученных научных результатов в практической деятельности хозяйствующих субъектов (патентование, ноу-хау, промышленные образцы и т.д.).

Важным аспектом конкурентоспособности выпускников и их последующего трудоустройства является участие работодателей в разработке образовательных программ и реализации образовательного процесса (рис. 45).



Рисунок 45 – Формы сотрудничества вузов с работодателями

Источник: составлено автором

Результаты исследования свидетельствуют о том, что приоритетными формами сотрудничества вузов с работодателями являются:

- организация и проведение практик и стажировок – 91 %;
- участие в специальных профориентационных встречах – 89 %;
- проведение различных видов учебных занятий – 67 %;
- участие и организация профильных олимпиад, форумов, круглых столов, конференций – 34 %.

При построении партнерских отношений с работодателями вузам активнее стоит использовать заключение целевых договоров на обучение (12 %) и привлечение представителей работодателей в качестве председателей и членов государственных экзаменационных комиссий (5 %).

На рисунке 46 представлен анализ факторов, являющихся критериями качественной подготовки специалистов в оценках работодателей.

По результатам исследования выявлено, что гарантиями качественной подготовки выпускника вуза и молодого специалиста для работодателей является практический опыт (81 %) и наличие опыта научно-исследовательской работы (32 %). Это говорит о необходимости активизации привлечения обучающихся к участию в научно-исследовательской работе и формирования аналитического мышления.

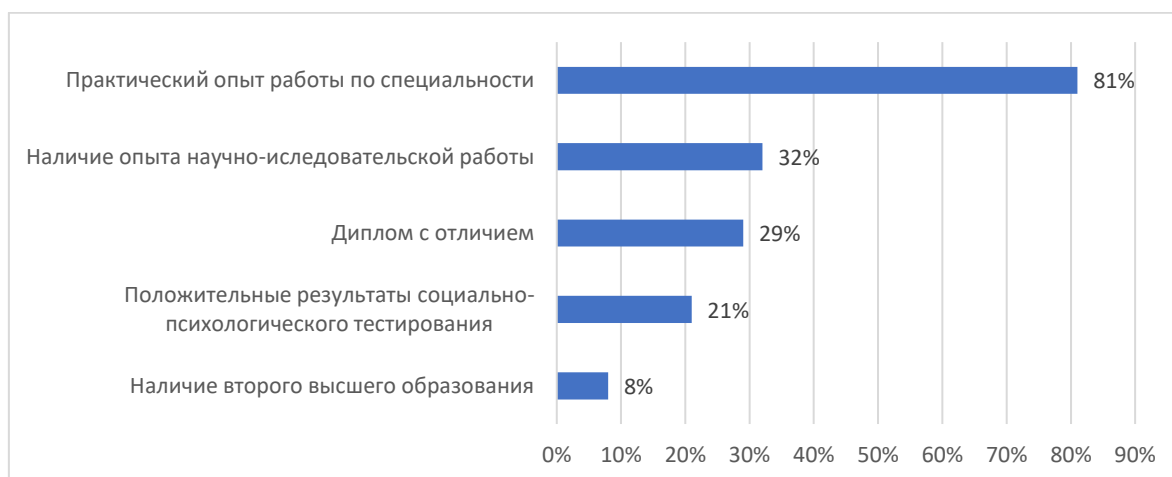


Рисунок 46 – Критерии гарантий качества подготовки специалистов в оценках работодателей, %

Источник: составлено автором

В таблице 45 представлены основные ключевые характеристики востребованности будущих выпускников вузов Ульяновской области.

Количество предприятий, с которыми заключены целевые договора на подготовку обучающихся в УлГТУ, за анализируемый период увеличилось с 80 договоров в 2019 г. до 91 договора в 2023 г., т.е. на 11 хозяйствующих субъектов увеличилась востребованность выпускников. Также количество баз практик для обучающихся УлГТУ увеличилось на 61 предприятие (с 631 предприятия в 2019 г. до 692 предприятий в 2023 г.).

Востребованность обучающихся УлГУ характеризуется незначительным снижением потребности целевой подготовки со стороны работодателей (с 20 договоров на подготовку специалистов в 2019 г. до 18 договоров в 2023 г.).

Таблица 45 – Ключевые характеристики востребованности будущих выпускников вузов Ульяновской области

	УлГТУ					УлГУ				
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
1. Число предприятий, с которыми заключены договора на подготовку специалистов	80	83	83	86	91	20	22	24	18	18
2. Число предприятий, являющихся базами практик, с которыми оформлены договорные отношения.	631	734	760	675	692	533	1065	1118	1549	1144

	УлГПУ					УГАУ					УИ ГА				
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
1.	408	0	5	260	589	61	52	102	0	197	2	0	0	0	18
2.	786	650	673	260	589	267	291	301	0	350	61	0	63	65	67

Источник: составлено автором

При этом наблюдается существенный рост баз прохождения практик – на 611 хозяйствующий субъект (с 533 предприятий в 2019 г. до 1144 предприятий в 2023 г.).

Востребованность в целевой подготовке обучающихся УлГПУ увеличилась с 408 договоров на подготовку специалистов в 2019 г. до 589 договоров в 2023 г. (на 181 договор). При этом стоит отметить отсутствие договоров на целевую подготовку специалистов УлГПУ в 2020 г. При положительных тенденциях целевой подготовки количество баз прохождения практики для формирования профессиональных компетенций обучающихся УлГПУ снижается – с 786 предприятий в 2019 г. до 589 предприятий в 2023 г., т.е. на 197 предприятий.

Существенно выросла потребность в целевой подготовки обучающихся УГАУ – с 61 договора в 2019 г. до 197 договоров с предприятиями в 2023 г., т.е. на 136 договоров. Положительной динамикой характеризуется также заключение договоров на прохождение различных видов практики – на 83 договора за анализируемый период (с 61 договора в 2019 г. до 197 договоров в 2023 г.). Кадровая потребность авиационной отрасли характеризуется увеличением спроса на целевую подготовку специалистов УИ ГА – с 2 договоров в 2019 г. до 18 договоров в 2023 г. Также увеличилось количество баз прохождения практик – с 61 предприятия в 2019 г. до 67 предприятий в 2023 г.

Проведенное исследование позволило выявить основные потребности и установки в сфере высшего образования обучающегося, определить наиболее эффективные средства и методы обучения, способствующих формированию профессиональных компетенций студентов. Оценка основных требований работодателей направлена на совершенствование образовательного процесса. Учет потребностей основных стейкхолдеров вуза – обучающихся и работодателей – обеспечивает востребованность и конкурентоспособность будущих специалистов на рынке труда.

Глава 4. Оценка кадрового потенциала высшего учебного заведения

4.1. Статистический анализ кадрового потенциала системы высшего образования Ульяновской области

Анализ кадрового потенциала системы высшего образования Ульяновской области характеризуется численностью профессорско-преподавательского состава организаций, осуществляющих образовательную деятельность по программам высшего образования (рис. 47).

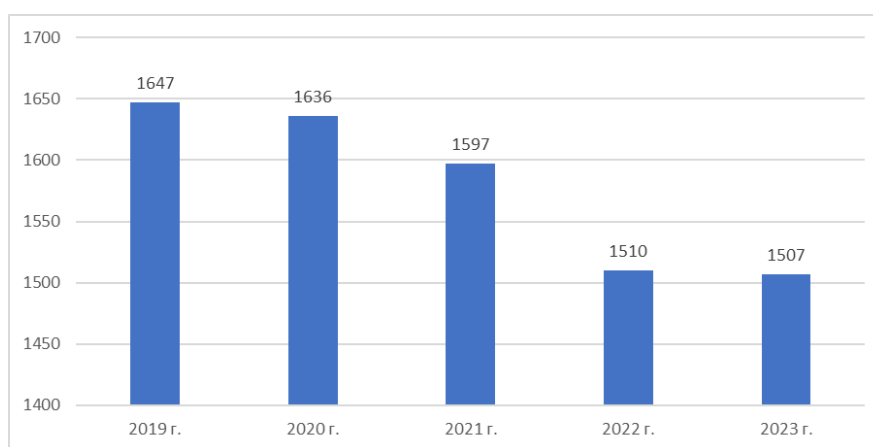


Рисунок 47 – Численность профессорско-преподавательского состава организаций Ульяновской области, осуществляющих образовательную деятельность по программам высшего образования

Источник: составлено автором по материалам [234]

Тенденции изменения численности профессорско-преподавательского состава показывают его уменьшение за анализируемый период с 1647 чел. в 2019 г. до 1507 чел. в 2023 г., т.е. на 140 чел.

В таблице 46 представлена динамика численности профессорско-преподавательского состава вузов Ульяновской области – участников исследования.

Численность ППС УлГТУ снизилась за анализируемый период с 340 чел. в 2019 г. до 294 чел. в 2023 г., т.е. на 46 чел. Несущественно в целом снизилась численность профессорско-преподавательского состава УлГУ – на 1 чел. (с 512 чел. в 2019 г. до 511 чел. в 2023 г.).

Таблица 46 – Общая численность профессорско-преподавательского состава вузов Ульяновской области – участников исследования

	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
УлГТУ	340	327	353	322	294
УлГУ	512	526	521	532	511
УлГПУ	335	324	304	295	268
УГАУ	175	160	152	142	140
УИ ГА	208	195	198	206	198

Источник: составлено автором по материалам [162]

Однако стоит отметить снижение численности профессорско-преподавательского состава УлГУ в 2023 г. по сравнению с 2022 г. на 21 человека.

Снижение численности профессорско-преподавательского состава УлГПУ составило 67 чел. (с 335 чел. в 2019 г. до 268 чел. в 2023 г.). На 35 чел., или 25 %, сократилась численность профессорско-преподавательского состава УГАУ (с 175 чел. в 2019 г. до 140 чел. в 2023 г.).

Численность профессорско-преподавательского состава УИ ГА уменьшилась на 10 чел. (с 208 чел. в 2019 г. до 198 чел. в 2023 г.).

Данные тенденции свидетельствуют о наличии негативных тенденций в обеспечении образовательного процесса профессорско-преподавательским составом и необходимости разработки мероприятий по пополнению кадрового состава вузов Ульяновской области.

На рисунке 48 представлена динамика численности профессорско-преподавательского состава образовательных организаций Ульяновской области, осуществляющих образовательную деятельность по программам высшего образования, имеющего ученую степень доктора наук.

За анализируемый период численность профессорско-преподавательского состава, имеющего ученую степень доктора наук, сократилась на 28 чел. (с 216 чел. в 2019 г. до 188 чел. в 2023 г.).

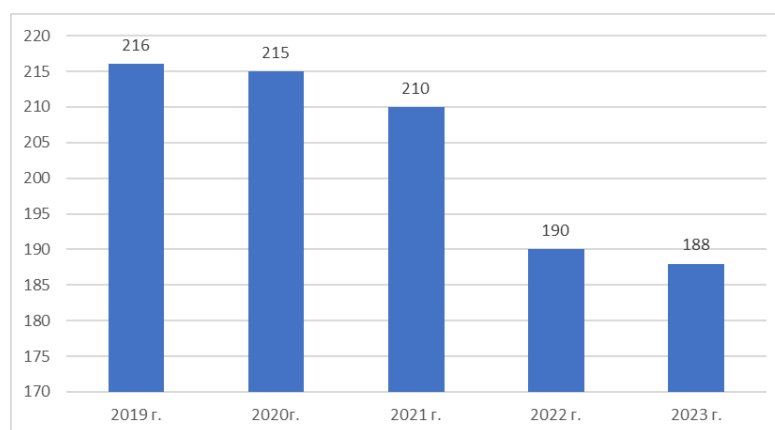


Рисунок 48 – Численность профессорско-преподавательского состава, имеющего ученую степень доктора наук

Источник: составлено автором по материалам [234]

На рисунке 49 представлена динамика доли профессорско-преподавательского состава, имеющего ученую степень доктора наук, в общей его численности.

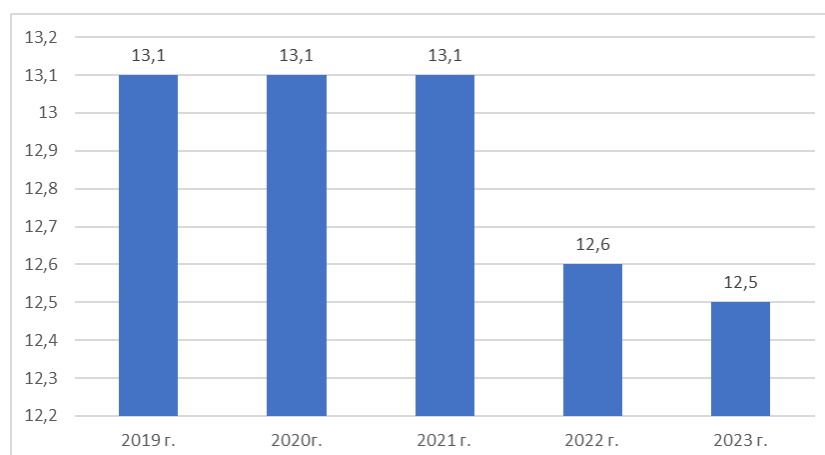


Рисунок 49 – Доля профессорско-преподавательского состава, имеющего ученую степень доктора наук

Источник: составлено автором по материалам [234]

Тенденция изменения доли профессорско-преподавательского состава с ученой степенью доктора наук организаций, осуществляющих образовательную деятельность по программам высшего образования, характеризуется несущественным снижением на 0,6 % (с 13,1 % в 2019 г. до 12,5 % в 2023 г.).

В таблице 47 представлен анализ доли научно-педагогических работников, имеющих ученую степень доктора наук, вузов – участников исследования.

Таблица 47 – Доля научно-педагогических работников, имеющих ученую степень доктора наук, вузов – участников исследования

	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
УлГТУ	12,94	13,81	12,41	13,90	12,03
УлГУ	17,16	14,90	17,02	16,28	15,80
УлГПУ	9,85	10,31	11,91	11,31	11,41
УГАУ	18,99	19,89	20,22	20,32	18,90
УИ ГА	4,39	4,75	4,82	3,83	2,84

Источник: составлено автором по материалам [162]

Доля научно-педагогических работников УлГТУ, имеющих ученую степень доктора наук, сократилась несущественно, что характеризует постоянство данной категории научно-педагогических работников – с 12,94 % в 2019 г. до 12,03 % в 2023 г., т.е. на 0,91 %. Снижение доли научно-педагогических работников с ученой степенью доктора наук УлГУ составило 1,36 % (с 17,16 % в 2019 г. до 15,80 % в 2023 г.). Увеличением на 1,56 % характеризуются тенденции изменения доли научно-педагогических работников, имеющих ученую степень доктора наук, в УлГПУ (с 9,85 % в 2019 г. до 11,41 % в 2023 г.). В УГАУ снижение доли научно-педагогических работников с ученой степенью доктора наук произошло несущественно – с 18,99 % в 2019 г. до 18,90 % в 2023 г., т.е. на 0,09 %. Минимальным значением и максимальным снижением доли научно-педагогических работников, имеющих ученую степень доктора наук, характеризуются тенденции данного показателя в УИ ГА – с 4,39 % в 2019 г. до 2,84 % в 2023 г., т.е. на 1,55 %.

На рисунке 50 представлена динамика численности профессорско-преподавательского состава образовательных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по программам высшего образования, имеющего ученую степень кандидата наук.

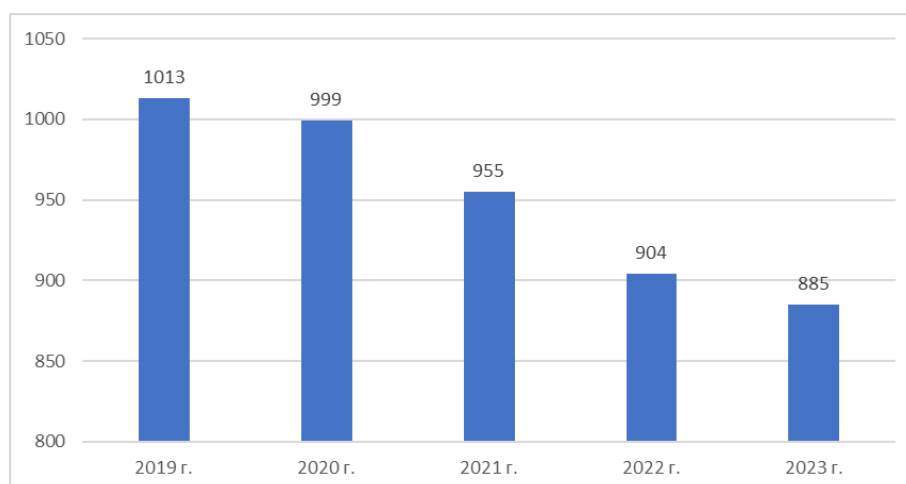


Рисунок 50 – Численность профессорско-преподавательского состава, имеющего ученую степень кандидата наук

Источник: составлено автором по материалам [234]

По данным исследования, численность профессорско-преподавательского состава, имеющего ученую степень кандидата наук, сократилась на 128 чел., или на 13 % (с 1013 чел. в 2019 г. до 885 чел. в 2023 г.).

Доля профессорско-преподавательского состава, имеющего ученую степень кандидата наук, в общей его численности, представлена на рисунке 51.

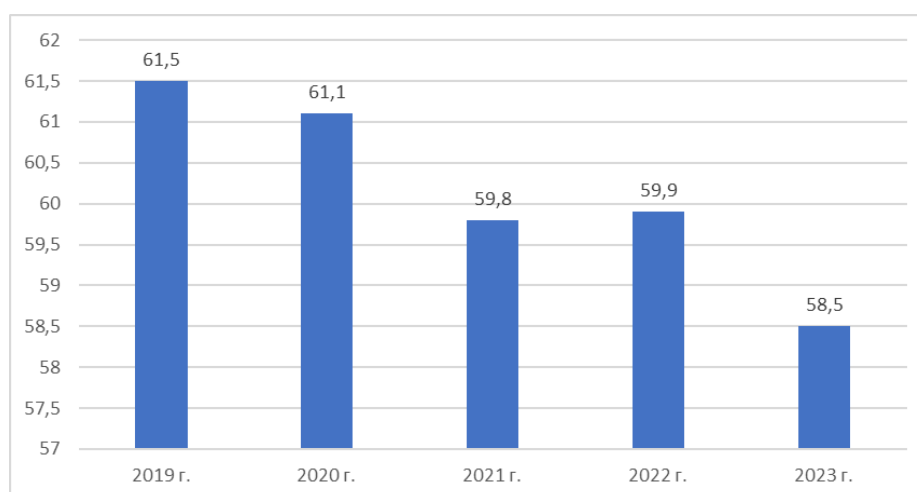


Рисунок 51 – Доля профессорско-преподавательского состава, имеющего ученую степень кандидата наук

Источник: составлено автором по материалам [234]

Доля профессорско-преподавательского состава с ученой степенью кандидата наук уменьшилась с 61,5 % в 2019 г. до 58,5 % в 2023 г., т.е. на 3 %.

В таблице 48 представлен анализ доли научно-педагогических работников вузов – участников исследования, имеющих ученую степень кандидата наук.

Таблица 48 – Доля научно-педагогических работников, имеющих ученую степень кандидата наук, вузов – участников исследования

	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
УлГТУ	59,11	64,40	66,39	59,52	54,42
УлГУ	57,79	53,50	57,54	56,92	54,14
УлГПУ	66,61	65,49	65,86	66,50	66,17
УГАУ	70,30	73,34	75,82	72,65	73,72
УИ ГА	46,51	45,79	45,96	47,52	46,42

Источник: составлено автором по материалам [162]

Доля научно-педагогических работников с ученой степенью кандидата наук УлГТУ за анализируемый период снизилась на 4,69 % (с 59,11 % в 2019 г. до 54,42 % в 2023 г.). Доля научно-педагогических работников с ученой степенью кандидата наук УлГУ сократилась на 3,65 % (с 57,79 % в 2019 г. до 54,14 % в 2023 г.). Незначительным снижением на 0,44 % характеризуются тенденции изменения научно-педагогических работников с ученой степенью кандидата наук в УлГПУ. Доля научно-педагогических работников с ученой степенью кандидата наук УГАУ выросла с 70,30 % в 2019 г. до 73,72 % в 2023 г., т.е. на 3,42 %. Уменьшение доли научно-педагогических работников с ученой степенью кандидата наук УИ ГА составило 0,09 % (с 46,51 % в 2019 г. до 46,42 % в 2023 г.).

В таблице 49 представлен анализ доли профессорско-преподавательского состава вузов – участников исследования, имеющего ученые степени.

Доля профессорско-преподавательского состава УлГТУ, имеющего ученые степени, за анализируемый период изменилась незначительно – с 69,71 % в 2019 г. до 69,05 % в 2023 г., т.е. на 0,66 %.

Таблица 49 – Доля профессорско-преподавательского состава, имеющего ученую степень, вузов – участников исследования

	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
УлГТУ	69,71	72,17	71,95	68,63	69,05
УлГУ	79,49	77,00	76,20	74,62	72,60
УлГПУ	78,81	78,09	79,93	80,68	83,58
УГАУ	88,57	89,38	90,79	89,44	92,14
УИ ГА	49,52	53,15	52,53	52,43	47,98

Источник: составлено автором по материалам [162]

В УлГУ доля профессорско-преподавательского состава, имеющего ученую степень, уменьшилась на 6,89 % (с 79,49 % в 2019 г. до 72,60 % в 2023 г.). На 4,74 % увеличилась доля профессорско-преподавательского состава, имеющего ученую степень, в УлГПУ (с 78,81 % в 2019 г. до 83,58 % в 2023 г.). Тенденцией увеличения на 3,57 % характеризуется изменение доли профессорско-преподавательского состава, имеющего ученую степень, в УГАУ (с 88,57 % в 2019 г. до 92,14 % в 2023 г.). Наименьшей долей профессорско-преподавательского состава, имеющего ученую степень, характеризуется кадровый состав УИ ГА. При этом значение данного показателя за анализируемый период уменьшилось с 49,52 % в 2019 г. до 47,98 % в 2023 г., т.е. на 1,54 %.

На рисунке 52 представлена динамика численности профессорско-преподавательского состава образовательных организаций Ульяновской области, осуществляющих образовательную деятельность по программам высшего образования, с ученым званием профессора.

Численность профессорско-преподавательского состава образовательных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по программам высшего образования, с ученым званием профессора характеризуется тенденцией уменьшения на 34 чел., или 29 % (с 119 чел. в 2019 г. до 85 чел. в 2023 г.).

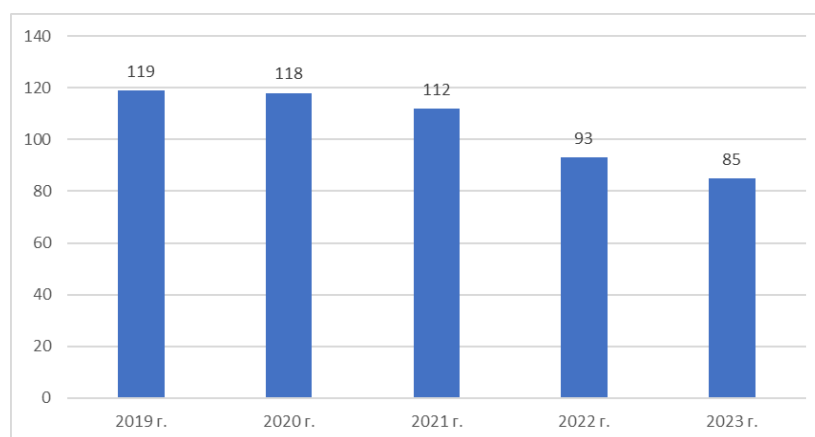


Рисунок 52 – Численность профессорско-преподавательского состава с ученым званием профессора

Источник: составлено автором по материалам [234]

На рисунке 53 представлена динамика численности профессорско-преподавательского состава образовательных организаций Ульяновской области, осуществляющих образовательную деятельность по программам высшего образования, с ученым званием доцента.

Численность профессорско-преподавательского состава образовательных организаций Ульяновской области, осуществляющих образовательную деятельность по программам высшего образования, с ученым званием доцента сократилась с 711 чел. в 2019 г. до 637 чел. в 2023 г., т.е. на 74 чел.

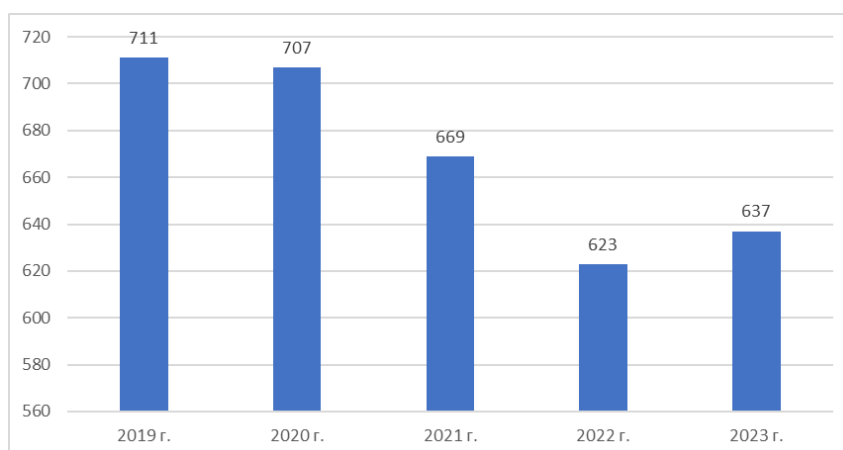


Рисунок 53 – Численность профессорско-преподавательского состава с ученым званием доцента

Источник: составлено автором по материалам [234]

Наличие педагогического стажа является показателем профессионализма и опыта профессорско-преподавательского состава, обуславливающего повышение качества предоставляемых образовательных услуг. В таблице 50 представлен анализ стажа профессорско-преподавательского состава образовательных организаций Ульяновской области, осуществляющих образовательную деятельность по программам высшего образования.

За анализируемый период численность профессорско-преподавательского состава, имеющего педагогический стаж до 3 лет, уменьшилась на 37 чел. (со 125 чел. в 2020 г. до 88 чел. в 2023 г.). Доля профессорско-преподавательского состава, имеющего данный педагогический стаж, в общей его численности также сократилась на 1,8 % (с 7,6 % в 2020 г. до 5,8 % в 2023 г.).

Численность профессорско-преподавательского состава, имеющего педагогический стаж от 3 до 5 лет, увеличилась за анализируемый период с 68 чел. в 2020 г. до 75 чел. в 2023 г., т.е. на 7 чел., или 10 %. Увеличение доли профессорско-преподавательского состава с данным педагогическим стажем в общей его численности составило 0,8 % (с 4,2 % в 2020 г. до 5 % в 2023 г.), что свидетельствует об эффективности мероприятия кадровой политики вузов, направленных на воспроизводство кадрового потенциала.

Численность профессорско-преподавательского состава, имеющего педагогический стаж от 5 до 10 лет, характеризуется уменьшением с 147 чел. в 2020 г. до 133 чел. в 2023 г., т.е. на 14 чел. Доля профессорско-преподавательского состава, имеющего данный педагогический стаж в общей его численности, изменилась незначительно – на 0,2 % и составляет в среднем за анализируемый период 8-9 %.

Таблица 50 – Педагогический стаж профессорско-преподавательского состава образовательных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по программам высшего образования

	до 3 лет		от 3 до 5 лет		от 5 до 10 лет		от 10 до 15 лет		от 15 до 20 лет		20 лет и более	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
2019 г.	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
2020 г.	125	7,6	68	4,2	147	9,0	230	14,1	313	19,1	606	37
2021 г.	87	5,4	77	4,8	134	8,4	205	12,8	285	17,8	622	38,9
2022 г.	86	5,7	81	5,4	117	7,7	174	11,5	217	14,4	566	37,5
2023 г.	88	5,8	75	5,0	133	8,8	176	11,7	222	14,7	645	42,8

* статистические данные отсутствуют

Источник: составлено автором по материалам [234]

Численность профессорско-преподавательского состава, имеющего педагогический стаж от 10 до 15 лет, сократилась с 230 чел. в 2020 г. до 176 чел. в 2023 г., т.е. на 54 чел. Доля данной категории профессорско-преподавательского состава снизилась на 2,4 % (с 14,1 % в 2020 г. до 11,7 % в 2023 г.).

Численность профессорско-преподавательского состава с педагогическим стажем от 15 до 20 лет снизилась на 91 чел. (с 3113 чел. в 2020 г. до 222 чел. в 2023 г.). Доля данной категории персонала в общей численности профессорско-преподавательского состава уменьшилась на 4,4 % и составила на конец анализируемого периода 14,7 %.

Сложившиеся тенденции изменения численности и доли профессорско-преподавательского состава с педагогическим стажем от 5 до 20 лет свидетельствуют о необходимости разработки кадровых мероприятий по закреплению персонала вуза и развитию его кадрового потенциала.

Численность профессорско-преподавательского состава, имеющая педагогический стаж более 20 лет, увеличилась с 606 чел. в 2020 г. до 645 чел. в 2023 г., т.е. на 39 чел. Увеличение доли данной категории профессорско-преподавательского состава в общей его численности составило 5,8 % (с 37 % в 2020 г. до 42,8 % в 2023 г.). Развитие данной категории персонала должно быть направлено на совершенствование и повышение уровня их кадрового потенциала, трансляцию их опыта молодым преподавателям и увеличение их роли в подготовке молодых специалистов.

В таблице 51 представлен анализ возрастной структуры профессорско-преподавательского состава образовательных организаций Ульяновской области, осуществляющих образовательную деятельность по программам высшего образования.

Численность профессорско-преподавательского состава в возрасте до 25 лет выросла за анализируемый период с 5 чел. в 2019 г. до 23 чел. в 2023 г., т.е. на 18 чел. Увеличение доли данной категории профессорско-

преподавательского состава в общей его численности составило 1,2 % (с 0,3 % в 2019 г. до 1,5 % в 2023 г.).

Численность профессорско-преподавательского состава в возрасте от 25 до 29 лет характеризуется увеличением на 8 чел. (с 44 чел. в 2019 г. до 52 чел. в 2023 г.). Доля данной категории профессорско-преподавательского состава в общей его численности изменилась незначительно – увеличилась на 0,8 % (с 2,7 % в 2020 г. до 3,5 % в 2023 г.).

Данные тенденции свидетельствуют о притоке молодых специалистов в системы высшего образования в регионе и необходимости разработки кадровых мероприятий по формированию их лояльности профессии «преподаватель высшей школы» и закреплению в системе высшего образования.

Численность профессорско-преподавательского состава в возрасте от 30 до 34 лет снизилась на 58 чел. (с 137 чел. в 2020 г. до 79 чел. в 2023 г.). Снижение доли данной категории профессорско-преподавательского состава составило 3 % (с 8,3 % в 2020 г. до 5,3 % в 2023 г.).

Численность ППС в возрасте 35-39 лет характеризуется снижением с 209 чел. в 2020 г. до 187 чел. в 2023 г., т.е. на 22 чел. Доля профессорско-преподавательского состава данного возраста изменилась незначительно и на конец анализируемого периода составила 12,4 %.

Численность профессорско-преподавательского состава в возрасте от 40 до 44 лет уменьшилась на 46 чел. (с 256 чел. в 2019 г. до 210 чел. в 2023 г.). Уменьшение доли данной возрастной категории профессорско-преподавательского состава в общей его численности составило 1,6 % (с 15,5 % в 2019 г. до 13,9 % в 2023 г.).

Таблица 51 – Возрастная структура профессорско-преподавательского состава образовательных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по программам высшего образования

	менее 25 лет		25-29 лет		30-34 года		35-39 лет		40-44 года	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
2019 г.	5	0,3	44	2,7	137	8,3	209	12,7	256	15,5
2020 г.	4	0,2	44	2,7	115	7,0	210	12,8	246	15,0
2021 г.	3	0,2	50	3,1	112	7,0	205	12,9	246	15,4
2022 г.	12	0,8	56	3,6	83	5,5	190	12,6	226	15,0
2023 г.	23	1,5	52	3,5	79	5,3	187	12,4	210	13,9

	45-49 лет		50-54 года		55-59 лет		60-64 года		65 лет и более	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
2019 г.	203	12,3	171	10,4	161	9,8	182	11,1	279	16,9
2020 г.	218	13,3	184	11,2	160	9,8	177	10,8	278	17,2
2021 г.	216	13,5	187	11,7	146	9,1	167	10,5	265	16,6
2022 г.	220	14,6	178	11,8	141	9,3	157	10,4	247	16,4
2023 г.	228	15,1	184	12,2	143	9,5	151	10,0	250	16,6

Источник: составлено автором по материалам [234]

Тенденции изменения состояния кадрового потенциала профессорско-преподавательского состава в возрасте от 30 до 44 лет свидетельствуют о необходимости разработки кадровых мероприятий, направленных на стимулирование развития кадрового потенциала путем активизации научной деятельности и защиты диссертаций, закрепления профессорско-преподавательского состава в системе высшего образования.

Численность профессорско-преподавательского состава в возрасте 45-49 лет увеличилась на 25 чел. (с 203 чел. в 2019 г. до 228 чел. в 2023 г.). Доля данной категории профессорско-преподавательского состава в общей его численности увеличилась с 12,3 % в 2019 г. до 15,1 % в 2023 г., т.е. на 2,8 %.

Численность персонала в возрасте 50-54 лет характеризуется увеличением со 171 чел. в 2019 г. до 184 чел. в 2023 г., т.е. на 13 чел. Доля профессорско-преподавательского состава данной возрастной категории в общей его численности изменилась с 10,4 % в 2019 г. до 12,2 % в 2023 г., т.е. увеличилась на 1,8 %.

Тенденции изменения численности и доли данных категорий персонала следует охарактеризовать как положительные, поскольку профессорско-преподавательский состав соответствующих возрастных категорий характеризуется высоким уровнем эффективности научно-педагогической деятельности и развития кадрового потенциала.

Численность профессорско-преподавательского состава в возрасте 55-59 лет снизилась на 18 чел. (с 161 чел. в 2019 г. до 143 чел. в 2023 г.). Доля данной категории изменилась незначительно – с 9,8 % в 2019 г. до 9,5 % в 2023 г., т.е. уменьшилась на 0,3 %.

Численность профессорско-преподавательского состава в возрасте 60-64 лет уменьшилась с 182 чел. до 151 чел. в 2023 г., т.е. на 31 чел. Доля профессорско-преподавательского состава данной возрастной категории снизилась на 1,1 % (с 11,1 % в 2019 г. до 10 % в 2023 г.).

Численность профессорско-преподавательского состава в возрасте старше 65 лет уменьшилась на 29 чел. (с 279 чел. в 2019 г. до 250 чел. в 2023 г.).

Доля данной категории персонала изменилась незначительно – уменьшилась на 0,3 % (с 16,9 % в 2019 г. до 16,6 % в 2023 г.).

В таблице 52 представлен анализ доли профессорско-преподавательского состава возрастной категории моложе 40 лет вузов – участников исследования.

Таблица 52 – Доля профессорско-преподавательского состава возрастной категории моложе 40 лет

	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
УлГТУ	20,00	17,43	18,41	26,09	27,55
УлГУ	25,39	23,95	23,03	21,99	22,50
УлГПУ	31,34	31,17	26,97	24,07	21,27
УГАУ	26,86	23,75	25,66	19,72	17,14
УИ ГА	25,48	20,51	20,20	23,30	22,22

Источник: составлено автором по материалам [162]

В УлГТУ доля профессорско-преподавательского состава моложе 40 лет увеличилась на 7,55 % (с 20,00 % в 2019 г. до 27,55 % в 2023 г.), что свидетельствует об эффективных процессах воспроизводства кадрового потенциала в вузе. В УлГУ доля профессорско-преподавательского состава в возрасте моложе 40 лет снизилась с 25,39 % в 2019 г. до 22,50 % в 2023 г., т.е. на 2,89 %. Максимальным снижением за анализируемый период доли профессорско-преподавательского состава характеризуются тенденции изменения кадрового потенциала УлГПУ – с 31,34 % в 2019 г. до 21,27 % в 2023 г., т.е. на 10,07 %. Минимальной долей профессорско-преподавательского состава моложе 40 лет на конец анализируемого периода характеризуется кадровый потенциал УГАУ – 17,14 %. При этом уменьшение доли данной категории персонала в вузе составило 9,72 %. Доля профессорско-преподавательского состава моложе 40 лет УИ ГА сократилась на 3,26 % (с 25,48 % в 2019 г. до 22,22 % в 2023 г.).

В таблице 53 представлен анализ доли профессорско-преподавательского состава возрастной категории моложе 65 лет вузов – участников исследования.

Таблица 53 – Доля профессорско-преподавательского состава возрастной категории моложе 65 лет

	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
УлГТУ	70,88	73,09	73,94	78,88	77,89
УлГУ	82,42	82,32	81,77	81,02	81,21
УлГПУ	92,54	91,67	90,79	89,15	91,42
УГАУ	89,14	87,50	90,79	92,25	90,71
УИ ГА	81,25	80,00	79,80	82,04	81,31

Источник: составлено автором по материалам [162]

В УлГТУ доля профессорско-преподавательского состава возрастной категории моложе 65 лет характеризуется увеличением на 7,01 % (с 70,88 % в 2019 г. до 77,89 % в 2023 г.). Доля профессорско-преподавательского состава моложе 65 лет в УлГУ уменьшилась с 82,42 % в 2019 г. до 81,21 % в 2023 г., т.е. на 1,21 %. Максимальной долей профессорско-преподавательского состава моложе 65 лет характеризуется кадровый состав УлГПУ – на конец отчетного периода доля данной категории персонала составила 91,42 %. Кадровый состав УГАУ характеризуется увеличением доли профессорско-преподавательского состава моложе 65 лет на 1,57 % (с 89,14 % в 2019 г. до 90,71 % в 2023 г.). Доля профессорско-преподавательского состава моложе 65 лет в УИ ГА изменилась незначительно – увеличилась на 0,06 % (с 81,25 % в 2019 г. до 81,31 % в 2023 г.).

Анализ состояния кадрового потенциала вуза позволяет выявить ключевые проблемы в развитии персонала, разработать мероприятия кадровой политики, направленные на его воспроизводство, спрогнозировать перспективные кадровые потребности и обеспечить повышение качества предоставляемых образовательных услуг.

4.2. Методические подходы к оценке кадрового потенциала высшего учебного заведения

Процесс оценки кадрового потенциала вуза включает в себя реализацию следующих последовательных этапов (рис. 54).

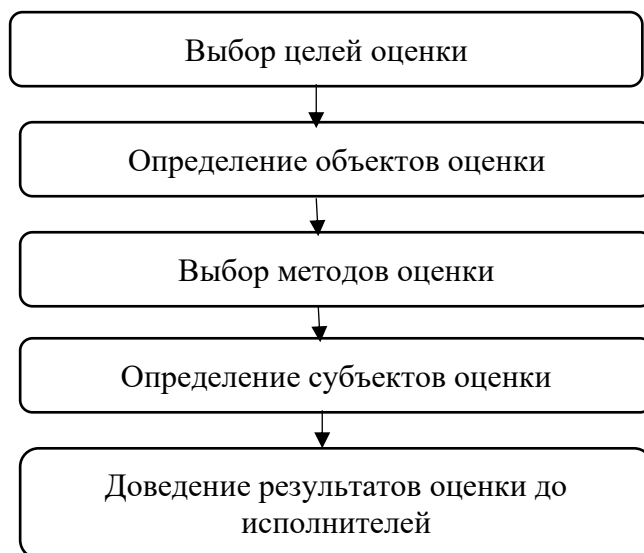


Рисунок 54 – Процесс оценки кадрового потенциала вуза

Источник: 102, с. 95-98

Первый этап процесса оценки кадрового потенциала вуза начинается с определения ее целей [102, с. 95]:

- обеспечение эффективности функционирования вуза и достижение целей стратегического развития вуза;
- достижение количественных и качественных критериев эффективности деятельности профессорско-преподавательского состава как элемента системы стимулирования развития кадрового потенциала;
- разработка и реализация мероприятий по повышению эффективности по различным направлениям профессиональной деятельности преподавателя вуза;
- определение уровня развития кадрового потенциала;

- разработка индивидуальной карьерной траектории профессорско-преподавательского состава по результатам оценки уровня развития кадрового потенциала;
- обоснование решений по высвобождению персонала вуза;
- сравнительный анализ уровня развития кадрового потенциала с другими российскими и зарубежными вузами;
- формирование имиджа образовательной организации как работодателя.

Второй этап направлен на определение объектов оценки.

И. Кумаре, О.С. Пескова, Т.Б. Борискина предлагают определять кадровый потенциал на основе совокупности количественных и качественных показателей. К количественным показателям исследователи относят: численность персонала; структуру персонала по гендерному, возрастному, профессионально-квалификационному признаку. Качественные показатели оценки кадрового потенциала включают элементы организационной культуры, оценку социально-психологического климата, наличие и участие в формальных и неформальных группах, лояльность персонала [135, с. 149].

О.С. Пескова, Т.Б. Борискина, И. Кумаре сосредотачивают внимание на качественных характеристиках определения кадрового потенциала вуза при реализации кадровой политики [189, с. 82]:

- постоянный мониторинг качества предоставляемых образовательных услуг;
- разработка системы требований к профессиональной компетентности персонала вуза;
- выявление количественной и качественной потребности в кадровой структуре вуза и необходимости повышения профессионализма персонала, реализующих трудовую деятельность по функциональным направлениям деятельности вуза;
- внедрение системы объективной оценки эффективности деятельности и профессионального уровня сотрудников вуза;

– формирование системы обучения сотрудников вуза, направленной на развитие их кадрового потенциала, на основе инновационных технологий.

В исследовании Н.В. Чурдиковой, Е.Л. Соколовой отмечается, что эффективность научно-педагогического труда отражает уровень реализации компетенций и потенциала профессорско-преподавательского состава вуза и результаты их профессиональной деятельности по всем направлениям, что свидетельствует об уровне развития потенциала конкретного преподавателя [281, с. 164].

В исследовании Е.Н. Ворошиловой кадровый потенциал вуза определяется эффективностью осуществления образовательной, научной и инновационной составляющей профессиональной деятельности преподавателя и их ресурсным обеспечением, а также интеграцией в международное профессиональное сообщество [47, с. 1674].

В работе Е.В. Мялкиной, Е.П. Седых, В.А. Житкова эффективность деятельности научно-педагогических работников вуза определяется с использованием следующих групп показателей [168, с. 146]:

– образовательная деятельность: прохождение квалификации в области ИКТ; участие в проектах по совершенствованию образовательной среды вуза; создание и использование электронных обучающих ресурсов;

– научная деятельность: получение грантов; разработка и реализация научных проектов; публикационная активность;

– финансовая деятельность: достижение финансовых результатов деятельность посредством реализации совместных научных исследований в системе стратегического партнерства; участие в хозяйственной деятельности.

И.С. Констман, акцентируя внимание на критериях качества управления персоналом вуза, выделяет следующие критерии, свидетельствующие в том числе об уровне развития кадрового потенциала образовательной организации [122]:

– качество образовательной услуги, определяемой по уровню качества подготовки и востребованности выпускников;

- качество процессов управления, характеризующих вовлеченность персонала вуза в процессы разработки, принятия и реализации управленческого решения и его готовность к изменениям;
- совершенствование условий осуществления научно-педагогической деятельности;
- обеспечение требуемой численности профессорско-преподавательского состава;
- формирование и совершенствование системы стимулирования персонала;
- формирование социально-психологического коллектива;
- степень удовлетворенности персонала;
- уровень образования и квалификации персонала;
- навыки осуществления педагогической деятельности;
- наличие научных результатов.

Каждая группа критериев определяется совокупностью показателей.

Отличительным преимуществом данной системы является оценка эффективности системы стимулирования и степени удовлетворенности персонала вуза как составляющих развития кадрового потенциала.

О.Н. Монтик, М.Г. Липень предлагают оценивать развитие кадрового потенциала вуза по эффективности подготовки кадров для осуществления инновационной образовательной деятельности на основе следующих показателей [163, с. 47-48]: изменение доли аспирантов, защитивших кандидатскую диссертацию в течение трех лет после окончания аспирантуры; изменение доли докторантов, защитивших докторскую диссертацию в установленный срок; доля сотрудников, которые по результатам аттестации повышены в должности (в разрезе старших преподавателей, доцентов, профессоров); средняя численность выпускников магистратуры, приходящихся на одного сотрудника с ученой степенью; средняя численность аспирантов, завершивших обучение с присвоением квалификации

«Исследователь. Преподаватель-исследователь», на одного сотрудника с ученой степенью.

В монографии «Развитие кадрового потенциала современной школы в условиях модернизации российского образования» выделяется совокупность количественных и качественных показателей оценки кадрового потенциала образовательного учреждения. К количественным показателям относятся численность и структура персонала; фонд рабочего времени. Качественные показатели характеризуют:

- физический и психологический потенциал (здоровье; профессиональная пригодность);
- квалификационный и интеллектуальный потенциал (уровень образования; объем знаний, умений и навыков; способность к принятию решений; аналитическое мышление);
- социально-психологический и инновационный потенциал (ответственность; психологическая зрелость; лояльность образовательной организации; способность к самосовершенствованию; способность к внедрению инноваций) [204, с. 17].

В работе Е.В. Барбашовой определены следующие направления оценки эффективности деятельности профессорско-преподавательского состава вузов и их показатели [16, с. 55]:

- научная деятельность: количество научных трудов и их уровень; индекс Хирша и количество цитирований; внедрение результатов научных исследований в учебный процесс и в практику деятельности предприятий; руководство аспирантами, докторантами и соискателями;
- учебная деятельность: внедрение инновационных технологий обучения; система оценки знаний студентов; оценка качества образования со стороны заинтересованных сторон;
- организационная деятельность: организация, проведение и подготовка студентов к участию в конференциях, олимпиадах, конкурсах; участие в работе экзаменационных, методических комиссий;

– методическая деятельность: количество и качество разработанных учебно-методических изданий.

Объектом оценки целесообразно определить совокупность профессиональных компетенций профессорско-преподавательского состава, определяющие эффективность осуществления основных направлений профессиональной деятельности (образовательная, научно-исследовательская, учебно-методическая, воспитательная, организационная). Оценка эффективности каждого направления деятельности определяется совокупностью показателей (KPI), представленных в таблице 54.

Таблица 54 – Показатели оценки кадрового потенциала

Группа показателей	Критерии оценки
Базовые профессиональные компетенции	1. Наличие ученой степени 2. Наличие ученого звания 3. Повышение квалификации в отчетном периоде 4. Обучение в аспирантуре / докторантуре в отчетном периоде
Компетенции в области образовательной деятельности	1. Педагогический стаж 2. Выполняемая учебная нагрузка
Компетенции в области научно-исследовательской деятельности	<i>Научно-исследовательская деятельность преподавателя</i> 1. Издание монографии 2. Научное руководство аспирантами / докторантами 3. Официальное оппонирование докторской / кандидатской диссертации. 4. Написание отзыва на автореферат докторской / кандидатской диссертации 5. Участие в хоздоговорных НИР 6. Публикация статьи в журналах, индексируемых в международных базах данных 7. Публикация статьи в журнале ВАК 8. Публикация статьи в прочих изданиях 9. Научный доклад на конференции 10. Получение гранта 11. Получение патента на изобретение 12. Работа в Диссертационном Совете <i>Научно-исследовательская деятельность студента под руководством преподавателя</i> 1. Доклад студента на научной конференции 2. Предоставление научной работы на конкурс научных работ 3. Участие в олимпиаде 4. Подготовка и представление экспоната на выставку 5. Награждение научных работ студентов за участие в научных мероприятиях

Группа показателей	Критерии оценки
	6. Опубликование статьи или тезисов с участием студента
Компетенции в области учебно-методической деятельности	1. Издание учебника 2. Издание учебного пособия 3. Издание методических указаний 4. Разработка / переработка рабочей программы читаемой дисциплины 5. Руководство основной профессиональной образовательной программой 6. Участие в работе методических комиссий
Компетенции в области воспитательной деятельности	1. Исполнение обязанностей куратора группы 2. Исполнение обязанностей заместителя декана / директора по внеучебной воспитательной работе 3. Количество посещенных мероприятий общественной значимости с участием студентов
Компетенции в области организационной деятельности	1. Исполнение обязанностей по функциональным направлениям деятельности кафедры, факультета, института 2. Исполнение обязанностей секретаря Ученого Совета факультета, университета 3. Членство в оргкомитете по проведению научно-практических конференций 4. Членство в оргкомитете по проведению олимпиад 5. Проведение и подготовка спортивных выступлений и праздников

Источник: составлено автором

На третьем этапе определяется методический подход к оценке кадрового потенциала вуза.

Приоритетным методом оценки кадрового потенциала является балльно-рейтинговый метод. Оценка кадрового потенциала вуза должна осуществляться каскадированно по уровням «преподаватель – кафедра – факультет – вуз» (рис. 55). Исходным уровнем оценки является потенциал конкретного преподавателя, определяемый по конкретным показателям оценки эффективности его деятельности, формирующих его рейтинг с учетом их значимости (веса) (Приложение 7):

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

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

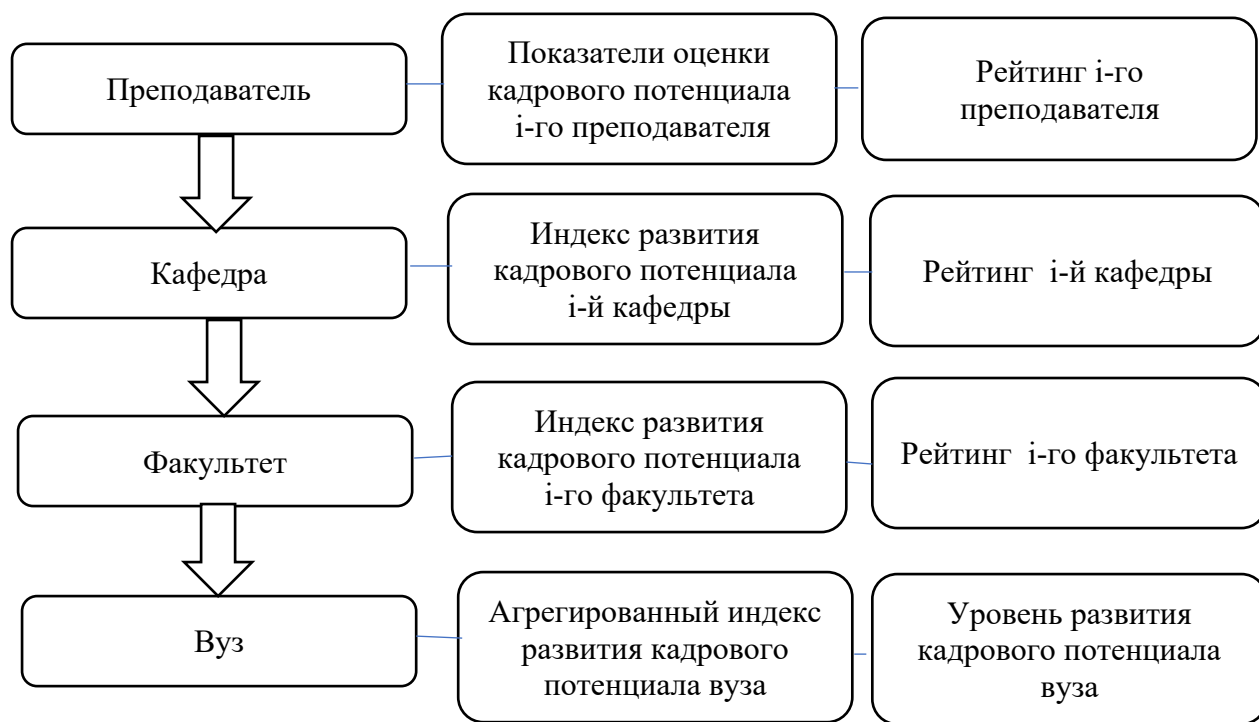


Рисунок 55 – Модель оценки кадрового потенциала вуза

Источник: составлено автором по материалам [36]

α_i – вес i-го показателя;

Π_i – значение i-го показателя;

n – количество групп показателей.

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

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

где $P_{\text{каф } i}$ – 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:

$$И_{\text{каф}} = P_{\text{каф } i} \div P_{\text{max } i},$$

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

$P_{\text{max } i}$ – 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.

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

где $И_{\text{фак}}$ – 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.

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

где $И_{\text{вуз}}$ – 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 предлагается система определения уровней развития кадрового потенциала, представленная в таблице 55.

Данная методика оценки может быть дополнена социологическими исследованиями студентов, работодателей, определяющих удовлетворенность ключевых стейкхолдеров качеством предоставляемых образовательных услуг [143, с. 166].

Таблица 55 – 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

Четвертый этап основан на определении субъектов оценки кадрового потенциала вуза. В качестве субъектов оценки могут выступать:

- эксперты и организации, осуществляющие внешнюю независимую оценку качества образовательных услуг;
- контролирующие и регулирующие органы власти;
- руководство образовательной организации и ее структурных подразделений;
- ключевые потребители образовательных услуг.

Общее организационное руководство процессом оценки кадрового потенциала должно осуществляться кадровой службой вуза, выполняющей следующие функции [102, с. 92-93]:

- эксперт по разработке и реализации стратегии управления персоналом и кадровой политики вуза;
- связующее звено и партнер ключевых стейкхолдеров вуза;
- инициатор и проводник изменений, направленных на повышение качества образовательных услуг и конкурентоспособности вуза и

способствующих вовлечению персонала в разработку и реализацию стратегии развития вуза.

Завершающим этапом оценки кадрового потенциала вуза является информирование всех заинтересованных сторон о результатах оценки кадрового потенциала вуза. Данная информация позволяет оценить эффективность реализуемых кадровых программ и является основой для принятия и реализации решений по развитию кадрового потенциала.

Результаты апробации предлагаемой методики в вузах Ульяновской области представлены в Приложении 8.

На рисунке 56 представлены результаты оценки кадрового потенциала факультетов Ульяновского государственного технического университета.

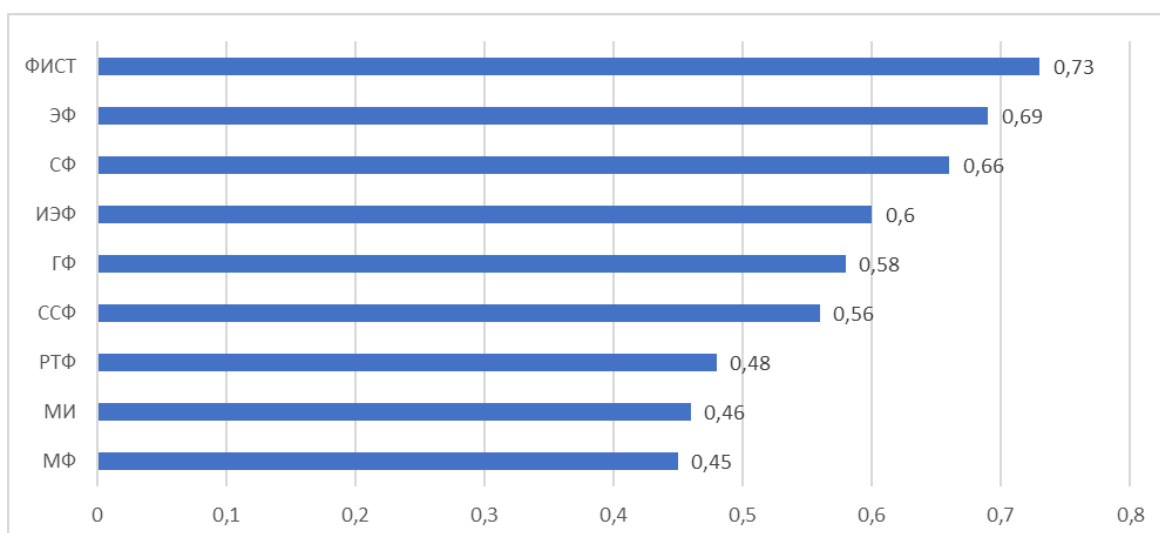


Рисунок 56 – Индекс развития кадрового потенциала факультетов УлГТУ

Источник: составлено автором

По данным исследования высоким уровнем развития кадрового потенциала характеризуется факультет информационных систем и технологий (0,73), энергетический (0,69) и строительный факультеты (0,66). Средним уровнем развития кадрового потенциала характеризуются инженерно-экономический (0,6), гуманитарный (0,58), самолетостроительный (0,56), радиотехнический (0,48), машиностроительный (0,45) факультеты,

международный институт (0,46). Агрегированный индекс развития кадрового потенциала УлГТУ составил 0,58, что соответствует среднему уровню.

Результаты оценки кадрового потенциала факультетов УлГПУ представлены на рисунке 57.

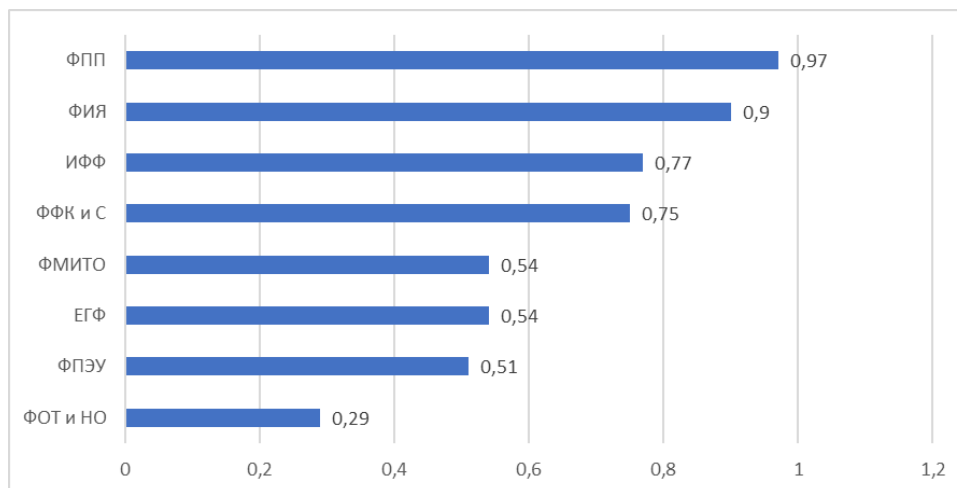


Рисунок 57 – Индекс развития кадрового потенциала факультетов УлГПУ

Источник: составлено автором

Высоким уровнем развития кадрового потенциала характеризуется факультет педагогики и психологии (0,97), факультет иностранных языков (0,9), историко-филологический факультет (0,77) и факультет физической культуры и спорта (0,75). Средним уровнем развития кадрового потенциала характеризуется естественно-географический факультет (0,54), факультет физико-математического и технологического образования (0,54), факультет права, экономики и управления (0,51). Относительно низким уровнем развития характеризуется факультет образовательных технологий и непрерывного образования (0,29). Агрегированный индекс развития кадрового потенциала УлГПУ составил 0,66, что соответствует высокому уровню.

Оценка кадрового потенциала факультетов УлГУ представлена на рисунке 58.

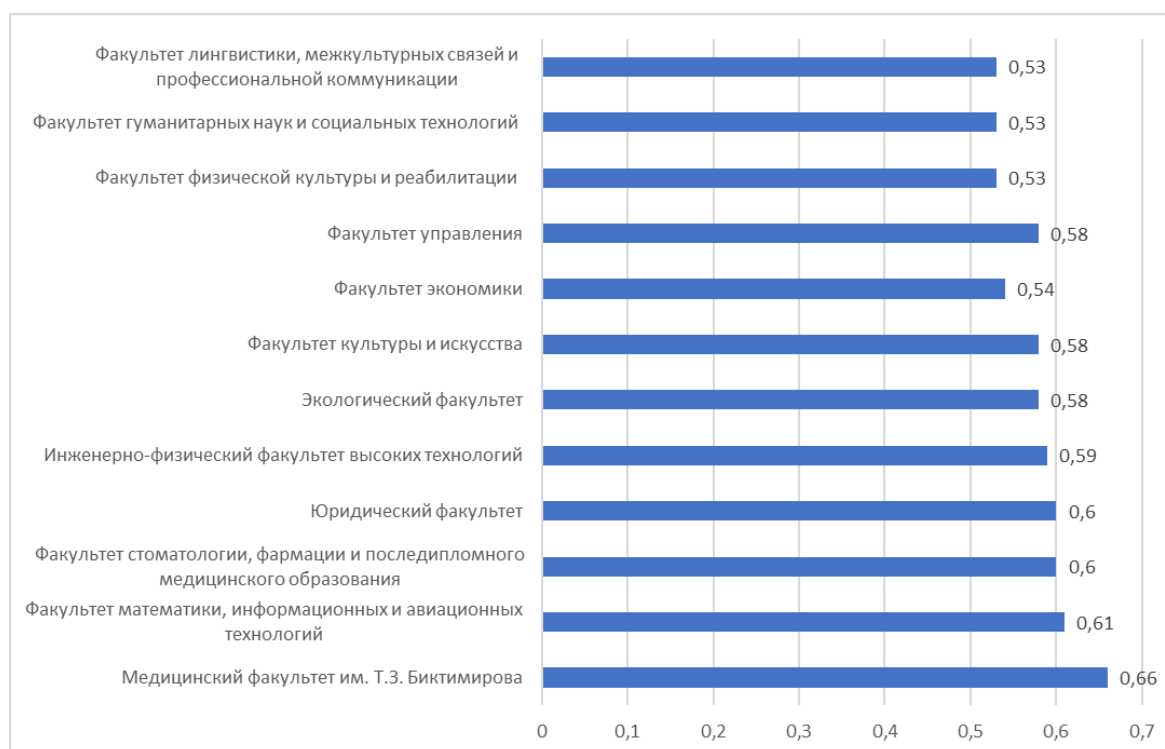


Рисунок 58 – Индекс развития кадрового потенциала факультетов УлГУ

Источник: составлено автором

Высоким уровнем со значением индекса развития кадрового потенциала, равным 0,66, характеризуется медицинский факультет им. Т.З. Биктимирова. Остальные факультеты УлГУ характеризуются средним уровнем развития кадрового потенциала:

- факультет математики, информационных и авиационных технологий – 0,61;
- факультет стоматологии, фармации и последипломного медицинского образования – 0,60;
- юридический факультет – 0,60;
- инженерно-физический факультет высоких технологий – 0,59;
- экологический факультет – 0,58;
- факультет культуры и искусства – 0,58;
- факультет управления – 0,58;
- факультет экономики – 0,54;
- факультет физической культуры и реабилитации – 0,53;

– факультет гуманитарных наук и социальных технологий – 0,53;
– факультет лингвистики, межкультурных связей и профессиональной коммуникации – 0,53.

Значение агрегированного индекса развития кадрового потенциала УлГУ составило 0,58, что соответствует среднему уровню.

Оценка кадрового потенциала факультетов УГАУ представлена на рисунке 59.

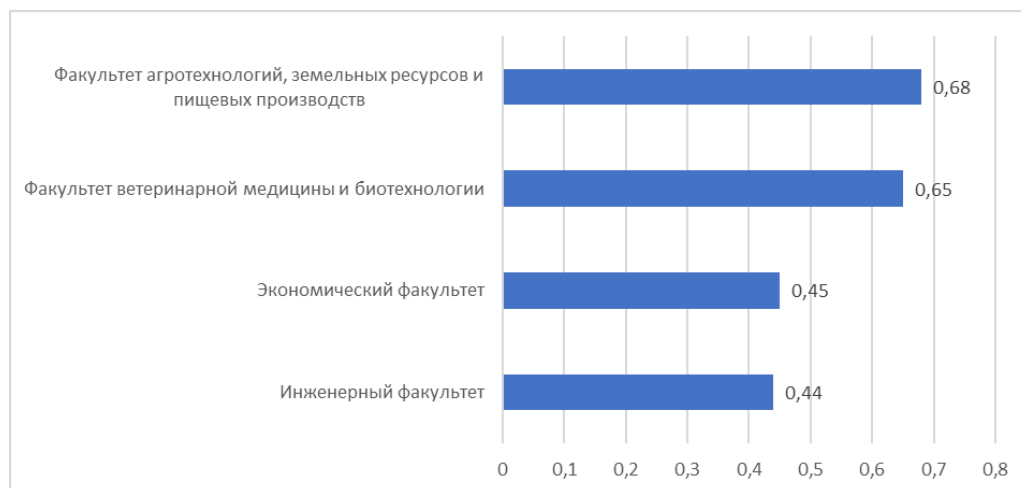


Рисунок 59 – Индекс развития кадрового потенциала факультетов УГАУ

Источник: составлено автором

Индекс развития кадрового потенциала факультета агротехнологий, земельных ресурсов и пищевых производств составил 0,68, что соответствует высокому уровню. Среднему уровню соответствует значение индекса развития кадрового потенциала факультета ветеринарной медицины и биотехнологии (0,65), экономического (0,45) и инженерного (0,44) факультетов. Агрегированный индекс развития кадрового потенциала составил 0,56, что соответствует среднему значению.

Оценка кадрового потенциала факультетов УИ ГА представлена на рисунке 60.

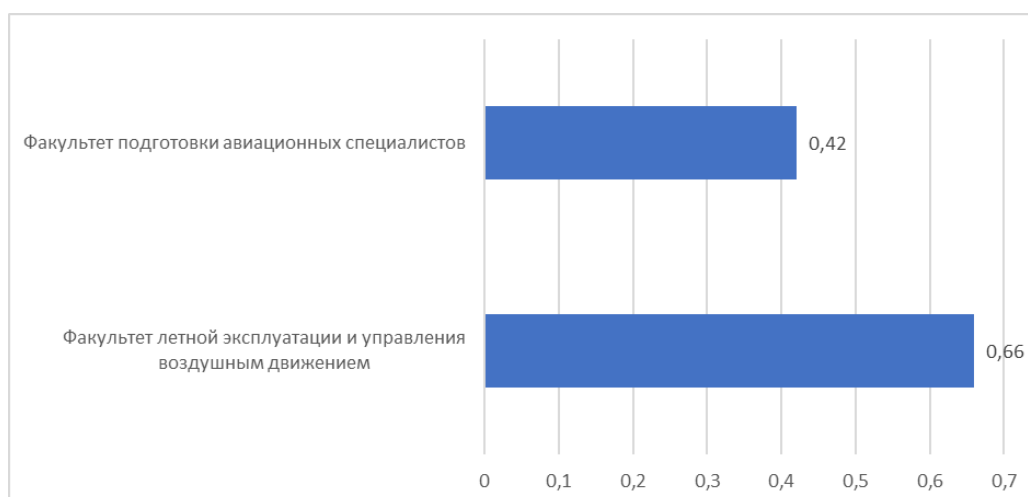


Рисунок 60 – Индекс развития кадрового потенциала факультетов УИ ГА

Источник: составлено автором

Высоким уровнем развития кадрового потенциала с индексом развития, равным 0,66, характеризуется факультет летной эксплуатации и управления воздушным движением. Средним уровнем и значением индекса развития кадрового потенциала, равным 0,42, характеризуется факультет подготовки авиационных специалистов. Значение агрегированного индекса развития кадрового потенциала УИ ГА составило 0,54, что соответствует среднему уровню.

При оценке кадрового потенциала важным аспектом является также анализ максимального значения баллов вузов (рис. 61).

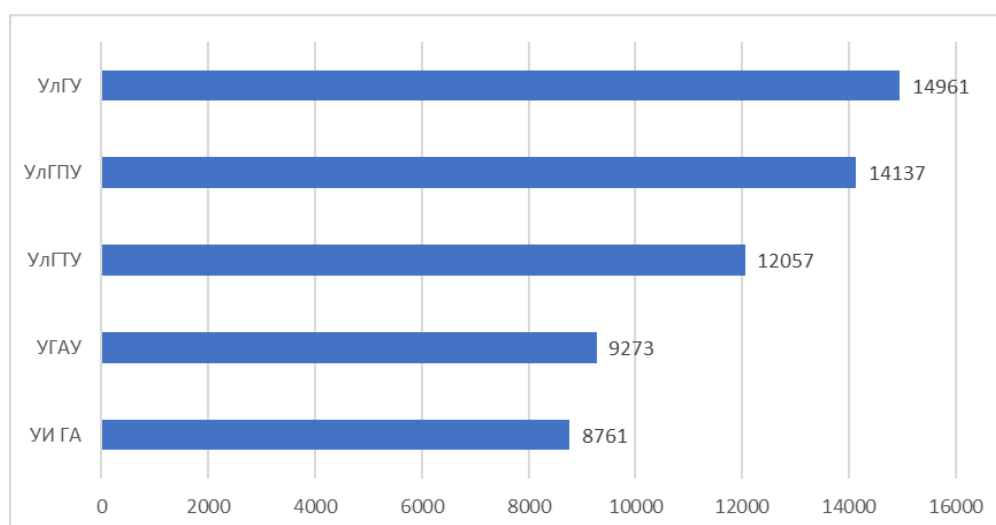


Рисунок 61 – Сравнительный анализ максимального значения баллов

Источник: составлено автором

Сравнительный анализ максимального значения баллов вузов Ульяновской области показывает, что рейтинг вузов определен следующим образом: УлГУ – 14961 балл; УлГПУ – 14137 баллов; УлГТУ – 12057 баллов; УГАУ – 9273 балла; УИ ГА – 8761 балл.

На рисунке 62 представлен сравнительный анализ баллов в расчете на 1 преподавателя вуза.

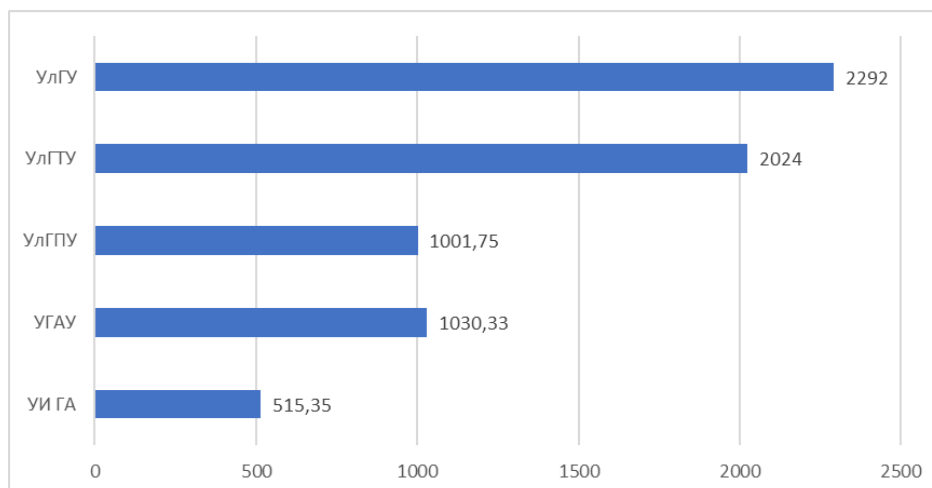


Рисунок 62 – Сравнительный анализ баллов в расчете на 1 преподавателя
Источник: составлено автором

Максимальным баллом в расчете на 1 преподавателя характеризуется УлГУ (2292,00 балла). На 1 преподавателя УлГТУ приходится 2024,00 балла. В УГАУ значение баллов в расчете на 1 преподавателя составило 1030,33 балла, в УлГПУ – 1001,75 балла. Минимальным значением баллов в расчете на 1 преподавателя характеризуется УИ ГА – 515,35 баллов.

На рисунке 63 представлен сравнительный анализ агрегированного индекса развития кадрового потенциала вузов Ульяновской области.

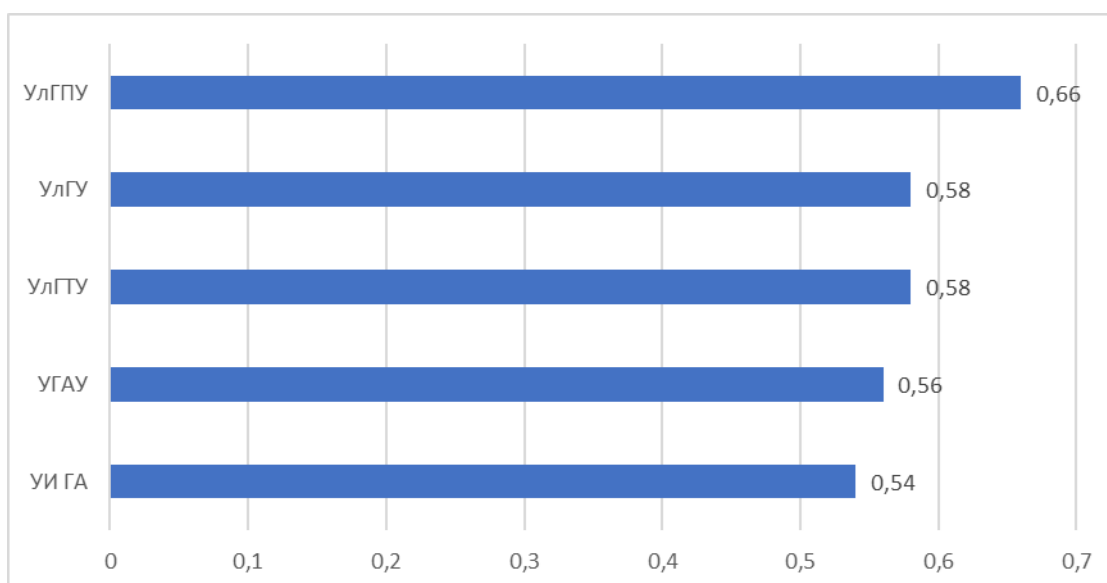


Рисунок 63 – Сравнительный анализ агрегированного индекса развития кадрового потенциала вузов Ульяновской области

Источник: составлено автором

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.

По результатам оценки кадрового потенциала вузами разрабатывается и утверждается концепция его развития путем реализации кадровой политики.

В Ульяновском государственном техническом университете разработана и реализуется Программа Кадры-2025, направленная на формирование и развитие кадрового потенциала вуза в целях обеспечения его устойчивого функционирования. Основные проекты данной Программы представлены на рисунке 64.

Каждый проект включает в себя совокупность определенных мероприятий, способствующих повышению уровня развития кадрового потенциала УлГТУ, обеспечивающего соответствие требованиям внешней

среды и направленного на достижение Миссии и стратегических целей развития вуза (Приложение 9).

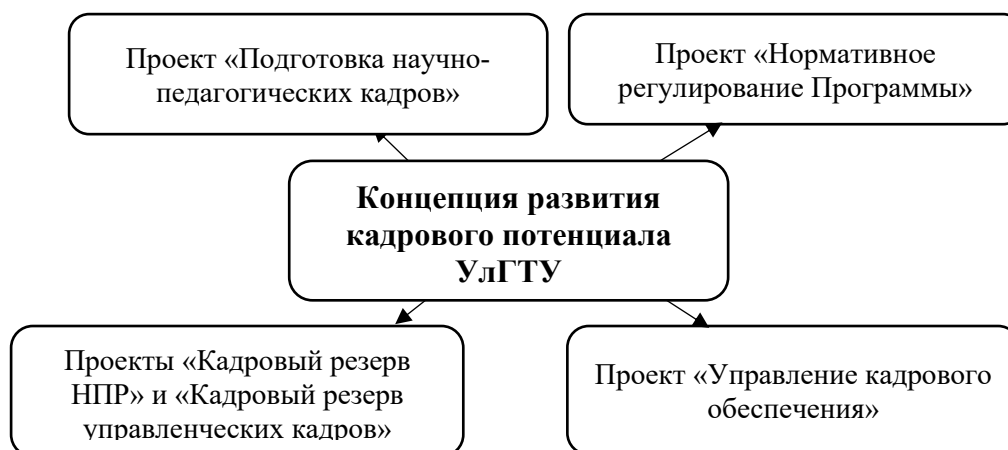


Рисунок 64 – Концепция развития кадрового потенциала
Ульяновского государственного технического университета

Источник: составлено автором

Проект «Нормативное регулирование Программы» направлен на разработку и утверждение локальных нормативных актов, регламентирующих основные кадровые процессы в УлГТУ. Проект «Подготовка научно-педагогических кадров» направлен на стимулирование подготовки молодых специалистов на основе повышения эффективности институтов аспирантуры и докторантуры, что обеспечивает процессы воспроизводства кадрового потенциала вуза. Проекты по формированию кадрового резерва научно-педагогических работников и управленческих кадров способствуют формированию индивидуальной карьерной траектории персонала вуза. Проект «Управление кадрового обеспечения» связан с формированием системы управления развитием кадрового потенциала.

Таким образом, 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.

4.3. Анализ факторов стимулирования развития кадрового потенциала высшего учебного заведения

Анализ факторов стимулирования развития кадрового потенциала высшего учебного заведения основан на выявлении основных потребностей персонала и оценке воздействия тех или иных инструментов их мотивации и стимулирования.

В исследовании «Преподаватель вуза: профессиональная деятельность и мотивация» (Приложение 10), проводимом с использованием Google Формы, приняли участие 698 чел., относящихся к категории профессорско-преподавательского состава вузов Ульяновской области.

По гендерному признаку участие в исследовании приняли 56 % женщин и 44 % мужчин (рис. 65).

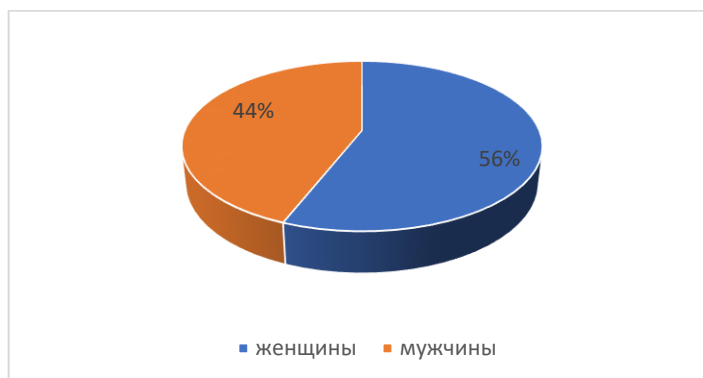


Рисунок 65 – Структура участников опроса по гендерному признаку

Источник: составлено автором

Возрастная структура участников опроса представлена на рисунке 66.

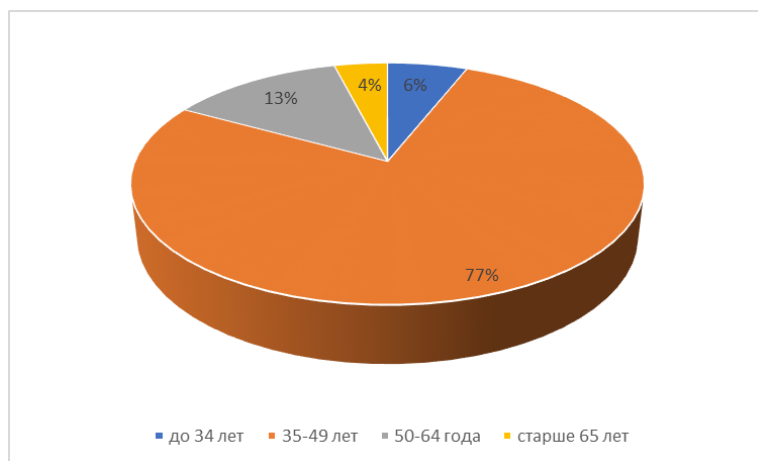


Рисунок 66 – Структура участников опроса по возрасту

Источник: составлено автором

Среди участников опроса преобладает профессорско-преподавательский состав в возрасте 35-49 лет (77 %).

Распределение участников опроса по профилю преподаваемых дисциплин представлено на рисунке 67.



Рисунок 67 – Структура участников опроса по профилю преподаваемых дисциплин

Источник: составлено автором

Среди участников опроса в зависимости от профиля читаемых дисциплин преобладает профессорско-преподавательский состав, являющийся специалистом в области экономических наук (14 %),

юридических наук (13 %), информационных систем и технологий (13 %), социальных и гуманитарных наук (12 %).

Распределение участников опроса по занимаемой должности представлено на рисунке 68.

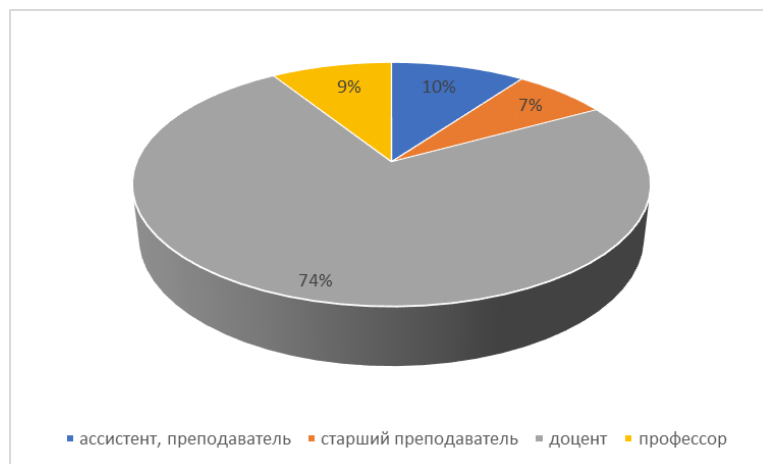


Рисунок 68 – Структура участников опроса по занимаемой должности

Источник: составлено автором

В исследовании принял участие профессорско-преподавательский состав всех категорий: доцент (74 %), ассистент, преподаватель (10 %), профессор (9 %), старший преподаватель (7 %).

Распределение участников опроса в зависимости от их участия в реализации образовательных программ различного уровня представлено на рисунке 69.

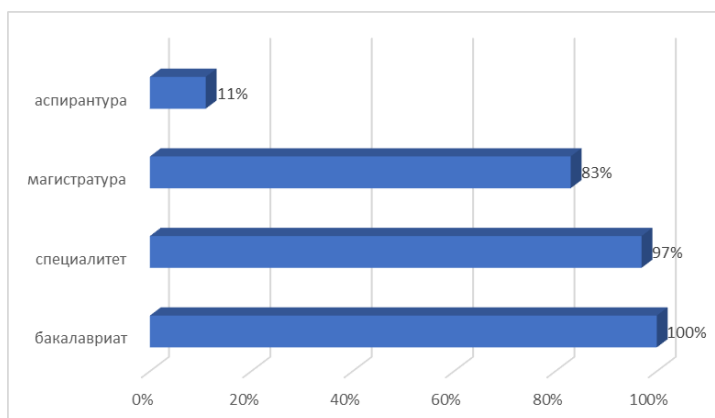


Рисунок 69 – Структура участников опроса по участию в реализации образовательных программ

Источник: составлено автором

Каждый участник опроса принимает участие в реализации образовательных программ бакалавриата (100 %), 97 % – в реализации образовательных программ специалитета, 83 % – образовательных программ магистратуры, 11 % – образовательных программ аспирантуры.

Распределение участников опроса по занимаемому статусу в высшем учебном заведении представлено на рисунке 70.

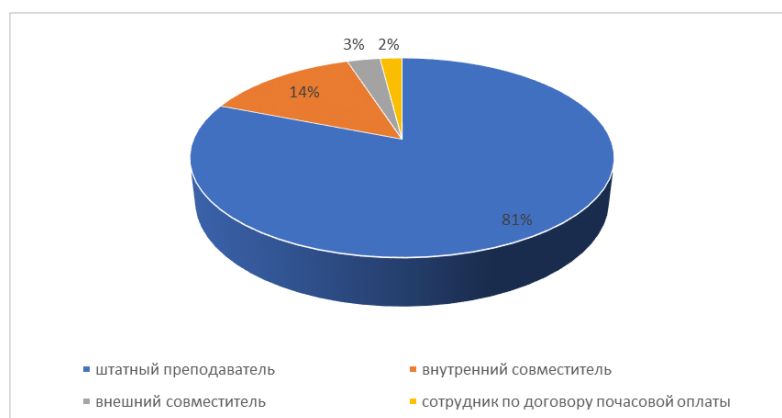


Рисунок 70 – Структура участников опроса по статусу в вузе

Источник: составлено автором

В зависимости от занимаемого статуса в вузе в исследовании приняли участие 81 % штатных преподавателей, 14 % внутренних совместителей, 3 % внешних совместителей и 2 % преподавателей, привлекаемых на условиях почасовой оплаты.

Второй блок анкеты посвящен оценке в целом системы высшего образования и профессии «преподаватель высшей школы».

Оценка изменений, происходящих в системе высшего образования в целом, представлена в таблице 56.

Таблица 56 – Оценка изменений в системе высшего образования

	Улучшились	Не изменились	Ухудшились	Затрудняюсь ответить
Требования к качеству знаний	23 %	47 %	29 %	1 %
Материальная учебная база	34 %	64 %	2 %	—
Условия для научной работы	8 %	58 %	31 %	3 %

Профессорско-преподавательский состав	7 %	50 %	41 %	2 %

Источник: составлено автором

Требования к качеству знаний с точки зрения участников опроса преимущественно не изменились (47 % опрошенных). 29 % участников опроса отмечают снижение качества знаний студентов, что вызвано необходимостью совершенствования методик их контроля, формированием развитых связей с работодателями и т.д. 23 % участников опроса отмечают повышение качества знаний у студентов. 1 % опрошенных затруднились с ответом.

Оценка материально-технической базы показала, что 64 % участников опроса отмечают ее стабильность, 34 % опрошенных отмечают улучшение материально-технической базы вузов; 2 % опрошенных считают, что материальная база их профессиональной деятельности ухудшилась.

58 % участников опроса отмечают, что условия для осуществления научной деятельности не изменились; 31 % опрошенных отмечают снижение эффективности научной деятельности и ухудшение условий для ее осуществления; 8 % участников опроса отмечает улучшение условий для осуществления научной деятельности; 3 % опрошенных затруднились с ответом.

Оценивая потенциал профессорско-преподавательского состава, 50 % участников опроса отмечают его стабильность; 41 % опрошенных отмечают снижение потенциала профессорско-преподавательского состава вузов, что обуславливает необходимость привлечения молодых преподавателей, повышения престижа профессии «преподавателя высшей школы»; 2 % участников опроса затруднились с ответом.

Среди мотивов выбора профессии «преподаватель высшей школы» можно выделить наличие стабильного заработка; обладание определенным социальным статусом; возможность интеллектуального саморазвития; предрасположенность к осуществлению педагогической деятельности;

отсутствие выбора мест трудоустройства [285, с. 80]. Оценка данных мотивов участниками исследования представлена на рисунке 71.



Рисунок 71 – Мотивация выбора профессии «преподаватель высшей школы»

Источник: составлено автором

Результаты исследования показывают, что основным мотивом выбора профессии «преподаватель высшей школы» является наличие стабильного заработка и гарантии трудоустройства (29 % опрошенных). Среди приоритетных мотивов также выделяются предрасположенность к осуществлению педагогической деятельности и возможность интеллектуального развития (24 % и 22 % опрошенных соответственно). 19 % участников опроса отмечают наличие определенного социального статуса, присущего профессиональной деятельности в вузе. 6 % опрошенных отмечают отсутствие выбора мест трудоустройства.

В исследовании О.В. Шиняевой, Е.Р. Ахметшиной и других ученых определены преимущества и недостатки профессиональной деятельности в вузе [283, с. 56; 285, с. 82; 286, с. 169].

Оценка выделяемых преимуществ работы в вузе представлена на рисунке 72.



Рисунок 72 – Преимущества работы в вузе

Источник: составлено автором

Среди приоритетных преимуществ работы на должностях профессорско-преподавательского состава вуза отмечаются:

- свободный график работы – 73 %;
- наличие свободного времени – 70 %;
- творческий характер работы – 68 %;
- общение с молодежью – 64 %;
- возможность профессионального роста – 43 %;
- самостоятельность в работе – 38 %;
- соответствие работы уровню образования – 25 %;
- гарантия занятости – 24 %;
- высокий престиж труда работника вуза – 18 %;
- возможность подрабатывать в других местах – 15 %;
- достойный уровень заработной платы – 12 %.

К недостаткам работы в вузе участники опроса относят (рис. 73):

- большой объем «бумажной» работы – 79 %;
- увеличение аудиторной нагрузки – 53 %;
- низкий материальный статус – 44 %;

- постоянные изменения требований к труду – 34 %;
- слабая подготовка студентов – 27 %;
- отсутствие профессиональных перспектив – 8 %;
- слабое техническое оснащение труда – 3 %;
- отсутствие удобных условий труда – 2 %;
- непрозрачный характер оплаты труда – 1 %.



Рисунок 73 – Недостатки работы в вузе

Источник: составлено автором

В исследовании О.В. Шиняевой, Е.Р. Ахметшиной определена совокупность качеств, определяющих эффективность работы в вузе на современном этапе [285, с. 83]. Оценка данных качеств в процессе исследования со стороны профессорско-преподавательского состава и студентов представлена в таблице 57.

Таблица 57 – Оценка качеств, необходимых для эффективной работы в вузе

	Оценка ППС	Оценка студентов
Профессиональная компетентность	87 %	79 %
Самообразование и саморазвитие	69 %	44 %
Наставничество молодежи	56 %	38 %
Педагогическая рефлексия	17 %	7 %
Справедливость	49 %	53 %
Коммуникабельность	39 %	42 %
Культура речи	18 %	13 %
Общая эрудиция	51 %	48 %
Аналитические способности	42 %	33 %
Порядочность, тактичность	21 %	24 %

	Оценка ППС	Оценка студентов
Интеллектуальное лидерство	32 %	27 %
Чувство юмора	18 %	26 %
Интеллигентность	14 %	9 %
Способность к творчеству	28 %	17 %
Гражданская позиция	8 %	5 %
Социальная активность	11 %	7 %
Терпимость	9 %	12 %

Источник: составлено автором

Исследование показало, что перечень наиболее важных качеств профессорско-преподавательского состава в оценках преподавателей и студентов практически совпадают. С точки зрения преподавателей наиболее важными качествами, способствующими эффективной работе в вузе, являются:

- профессиональная компетентность – 87 %;
- самообразование и саморазвитие – 69 %;
- наставничество молодежи – 56 %;
- общая эрудиция – 51 %;
- справедливость – 49 %.

С точки зрения студентов как потребителей образовательных услуг, наиболее значимыми качествами преподавателя являются:

- профессиональная компетентность – 79 %;
- справедливость – 53 %;
- общая эрудиция – 48 %;
- самообразование и развитие – 44 %;
- коммуникабельность – 42 %.

Профессиональная деятельность преподавателя вуза многогранна и многоаспектна. Реализуя свою профессиональную деятельность, преподаватель вуза может выполнять роль, связанную прежде всего с академической (теоретической) деятельностью; исследовательскую роль, связанную с активизацией научной деятельности, разработкой и реализацией научных проектов различной направленности; преподавателя-практика и

наставника для студентов, передающего свой опыт непосредственно в образовательном процессе; воспитателя и наставника для молодого поколения [283, с. 61; 286, с. 167].

Анализ видов профессиональной идентификации участников исследования представлен в таблице 58.

Таблица 58 – Оценка профессиональной идентификации профессорско-преподавательского состава вузов

В какой степени Вы являетесь	В значительной	В небольшой	Ни в какой
Преподавателем-теоретиком	18	78	4
Преподавателем-исследователем	22	75	3
Преподавателем-практиком	62	36	2
Воспитателем, наставником	44	56	—

Источник: составлено автором

Согласно результатам исследования, преподаватели вузов идентифицируют себя прежде всего в качестве преподавателя-практика (62 % опрошенных), стоит отметить, что 44 % участников опроса идентифицируют себя в качестве наставника, реализуя тем самым воспитательную функцию образования.

Исследуя формы профессиональной мобильности и социальной адаптации профессорско-преподавательского состава вузов, выделим возможность смены работы, осуществление научной деятельности, внутреннее совместительство и вторичную занятость [283, с. 59; 285, с. 85].

Анализ форм профессиональной мобильности профессорско-преподавательского состава вузов представлен на рисунке 74.

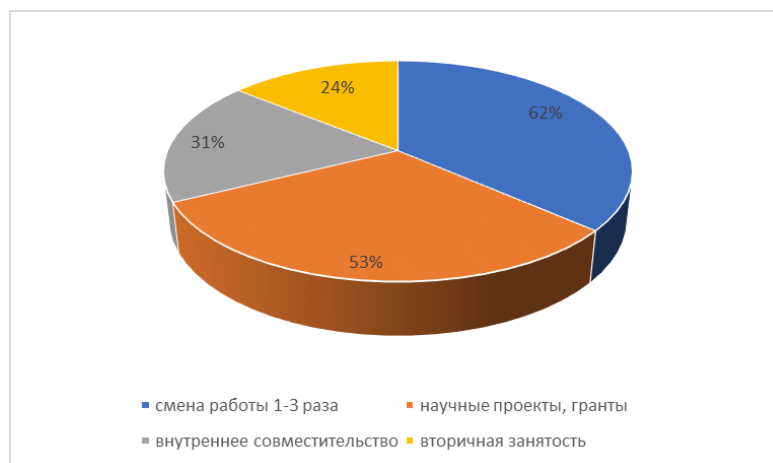


Рисунок 74 – Формы профессиональной мобильности профессорско-преподавательского состава вузов

Источник: составлено автором

Анализируя частоту смен мест работы, отметим, что 38 % опрошенных преподавателей ни разу не меняли место работы; 44 % участников опроса меняли место работы 1-2 раза; 18 % участников опроса осуществляли смену мест работы более 3 раз.

53 % участников опроса за последние года осуществляли научную деятельность в форме грантов, выполнения хоздоговорной деятельности, разработки и реализации инициативных научных проектов.

Анализ внутреннего совмещения предполагает ведение учебной нагрузки свыше одной ставки, что отмечается 31 % участниками опроса. 42 % опрошенных работают на одну ставку; 27 % участников опроса осуществляют педагогическую деятельность в объеме менее одной ставки.

24 % участников опроса имеют дополнительное место работы за пределами своего вуза. Среди основных причин наличия такой формы вторичной занятости приоритетной является дополнительный доход (79 %); 14 % осуществляют в рамках вторичной занятости деятельность, рассматриваемую в качестве увлечения или хобби, приносящего доход; 7 % рассматривают сферу вторичной занятости в качестве будущего места работы.

Эффективность профессиональной деятельности преподавателя вуза определяется также рациональным распределением времени между основными ее направлениями, что в долгосрочной перспективе определяет эффективность функционирования и конкурентоспособность вуза в целом. В отечественной и зарубежной литературе данный феномен получил название «взвешивание навыков» [241, с. 51; 302]. На выбор приоритетного направления деятельности оказывают существенное влияние стимулы вуза и институциональные ограничения, принятые в целом в системе высшего образования и конкретной образовательной организации [241, с. 51; 304].

Основными видами деятельности преподавателя вуза являются педагогическая деятельность, научная деятельность, практическая деятельность в реальном секторе экономики [284, с. 53]. Анализ приоритетных видов деятельности участников исследования представлен на рисунке 75.



Рисунок 75 – Оценка приоритетных видов деятельности профессорско-преподавательского состава вузов

Источник: составлено автором

Анализ показывает, что приоритетным видом деятельности для профессорско-преподавательского состава вузов является педагогическая деятельность (42 % опрошенных); 24 % опрошенных сочетают работу в вузе с практической деятельностью в реальном секторе экономики в форме вторичной занятости, передавая свой опыт студентам. 23 % участников опроса не выделяют какого-либо приоритетного вида деятельности, комбинируя

понемногу различные направления деятельности. Научной деятельностью занимаются лишь 11 % опрошенных, что предполагает необходимость использования стимулирующих инструментов для ее активизации.

Лояльность профессии «преподаватель высшей школы» определяется ее престижностью и общественным признанием (рис. 76).

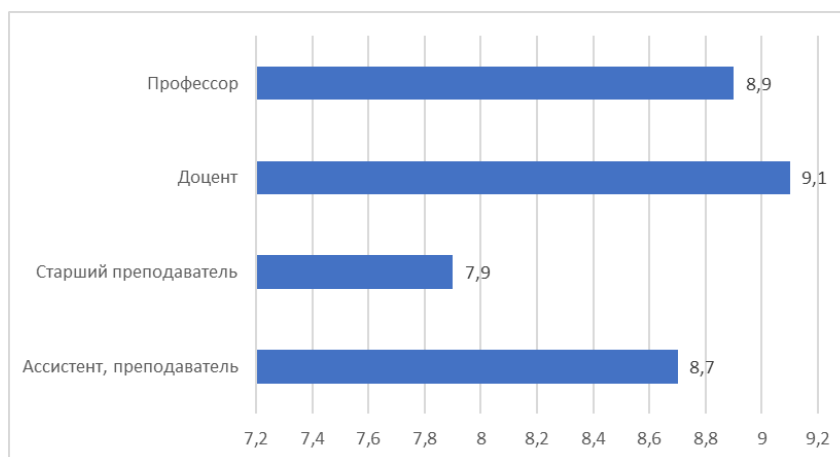


Рисунок 76 – Оценка престижности профессии «преподаватель высшей школы»

Источник: составлено автором

Наибольшую престижность профессия «преподаватель высшей школы» имеет у доцентов и профессоров – 9,1 и 8,9 баллов из 10 соответственно, что связано с накопленным опытом и относительно стабильным уровнем материального благополучия. Различные инструменты стимулирования необходимо использовать для повышения лояльности молодых преподавателей – ассистентов и старших преподавателей, с точки зрения которых оценка престижности профессии «преподаватель высшей школы» составила 8,7 и 7,9 баллов из 10 соответственно. Общая оценка престижности профессии «преподаватель высшей школы» составила 8,65 баллов.

Результатирующим вопросом сформированности профессиональной лояльности считается ответ на вопрос «Если бы Вы снова начали трудовую деятельность, выбрали бы профессию преподавателя вуза?» [283, с. 62; 285, с. 86]. Результаты ответов представлены на рисунке 77.

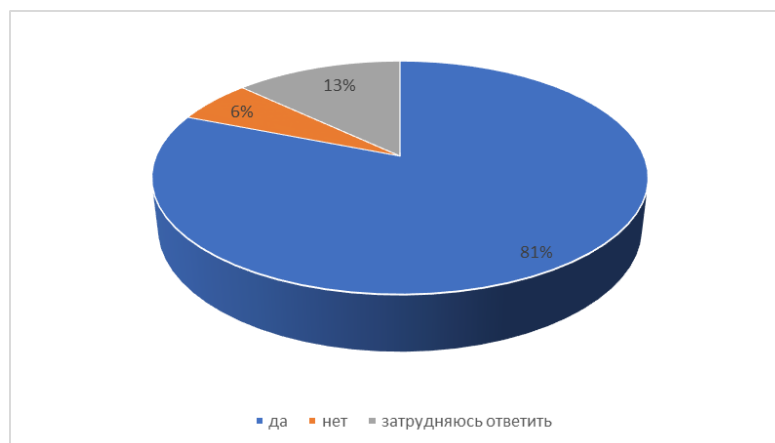


Рисунок 77 – Оценка лояльности профессии «преподаватель высшей школы»

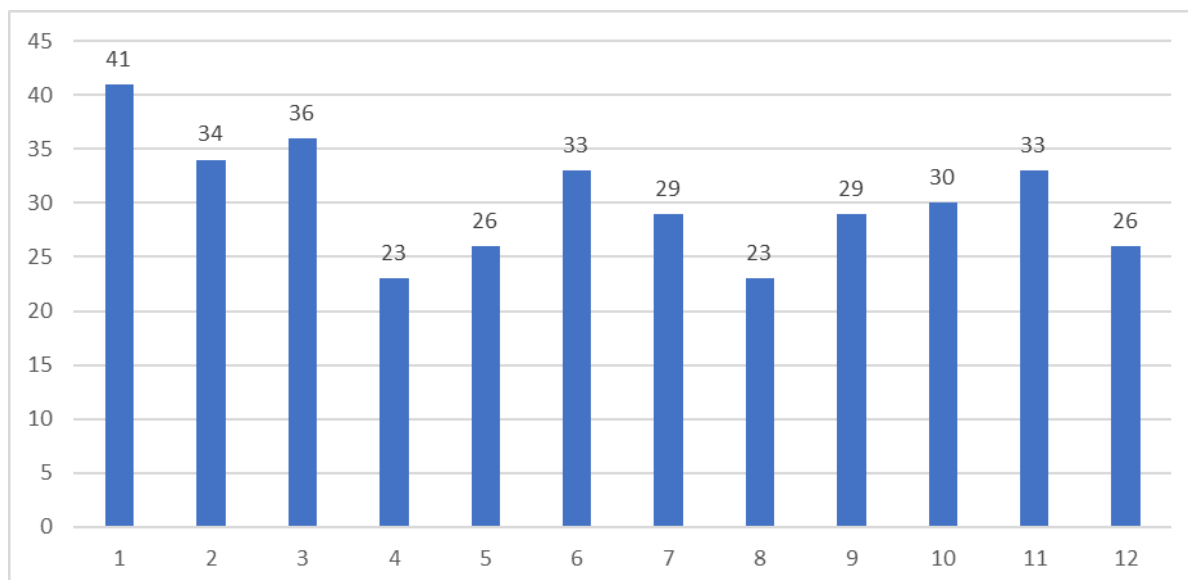
Источник: составлено автором

Согласно результатам исследования, 81 % опрошенных демонстрирует достаточно высокий уровень лояльности; 13 % участников опроса затруднились с ответом; 6 % опрошенных продемонстрировали низкий уровень лояльности профессии «преподаватель высшей школы», ответив на поставленный вопрос «нет».

В целях повышения лояльности профессии «преподаватель высшей школы», обеспечения стимулирования развития потенциала преподавателей необходимо определить ключевые потребности персонала вузов и эффективность воздействия тех или иных инструментов стимулирования.

Оценка ключевых потребностей осуществлялась с использованием методики Ш. Ричи и П. Мартина по 12 мотивационным факторам (потребностям) (Приложение 11).

На рисунке 78 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 влияние; 9 – разнообразие и перемены; 10 – креативность; 11 – самосовершенствование; 12 – интересная и полезная работа

Рисунок 78 – Профиль потребностей профессорско-преподавательского состава вузов

Источник: составлено автором

По результатам исследования высокий уровень важности для профессорско-преподавательского состава имеет удовлетворение следующих потребностей:

- в высоком уровне заработка и материальном поощрении (41 балл);
- в обеспечении хороших физических условий работы (34 балла);
- в четкой регламентации и структурировании трудовой деятельности (36 баллов);
- в хороших взаимоотношениях с коллегами (26 баллов).

Средний уровень значимости для профессорско-преподавательского состава имеют следующие потребности:

- наличие социальных контактов (23 балла);
- признание результатов работы (33 балла);
- стремление достичь целей (29 баллов);

– возможность принимать управленческие решения и влиять на других (23 балла);

– наличие разнообразия и изменений в профессиональной деятельности (29 баллов);

– наличие творческого начала и креативности в профессиональной деятельности (30 баллов);

– самосовершенствование и развитие профессиональных компетенций (33 балла).

Относительно низкий уровень значимости для профессорско-преподавательского состава имеет потребность в достижении полезности и значимости результатов работы для общества (26 баллов), что обуславливает необходимость повышения престижа профессии «преподаватель высшей школы» и формирования лояльности вузу как месту работы.

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 с позиций их значимости и удовлетворенность ими персоналом вузов (по 5-балльной системе) представлена в таблице 59.

Таблица 59 – Оценка системы стимулирования персонала вуза

Система стимулов	Значимость	Удовлетворенность
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

Система стимулов	Значимость	Удовлетворенность
13. Награды различного уровня (федерального, регионального, отраслевого, вузовского)	4,0	3,7
14. Значимость и престиж профессии «преподаватель высшей школы»	3,8	3,9
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.

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.

Матрица стимулирования персонала вузов по критериям «значимость – удовлетворенность» представлена в таблице 60.

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.

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.

Таблица 60 – 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

Рассматривая в качестве приоритетного фактора стимулирования профессорско-преподавательского состава материальную составляющую, в таблице 61 представлена динамика средней заработной платы профессорско-преподавательского состава вузов – участников исследования.

Таблица 61 – Средняя заработная плата профессорско-преподавательского состава вузов – участников исследования

	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
УлГТУ	52,53	54,86	57,72	60,88	63,34
УлГУ	53,71	60,53	61,75	66,78	72,70
УлГПУ	49,53	52,68	56,28	57,76	63,66
УГАУ	52,94	53,58	63,24	63,64	70,70
УИ ГА	52,33	57,96	58,42	61,63	67,00

Источник: составлено автором по материалам [160]

В УлГТУ средняя заработная плата профессорско-преподавательского состава увеличилась на 10,81 тыс. руб., или 21 % (с 52,53 тыс. руб. в 2019 г. до 63,34 тыс. руб. в 2023 г.). В УлГУ размер средней заработной платы профессорско-преподавательского состава увеличился с 53,71 тыс. руб. в 2019 г. до 72,70 тыс. руб. в 2023 г., т.е. на 18,99 тыс. руб. В УлГПУ рост средней заработной платы профессорско-преподавательского состава составил 14,13 тыс. руб. (с 49,53 тыс. руб. в 2019 г. до 63,66 тыс. руб. в 2023 г.). Рост уровня заработной платы профессорско-преподавательского состава УГАУ составил 17,76 тыс. руб. (с 52,94 тыс. руб. в 2019 г. до 70,70 тыс. руб. в 2023 г.). На 14,67 тыс. руб. увеличилась заработная плата профессорско-преподавательского состава УИ ГА (с 52,33 тыс. руб. в 2019 г. до 67,00 тыс. руб. в 2023 г.).

Развитие потенциала профессорско-преподавательского состава вузов и карьерное развитие определяется заинтересованностью самих преподавателей и поддержкой руководством.

Оценка стремления ППС к развитию профессиональных компетенций представлена на рисунке 79.

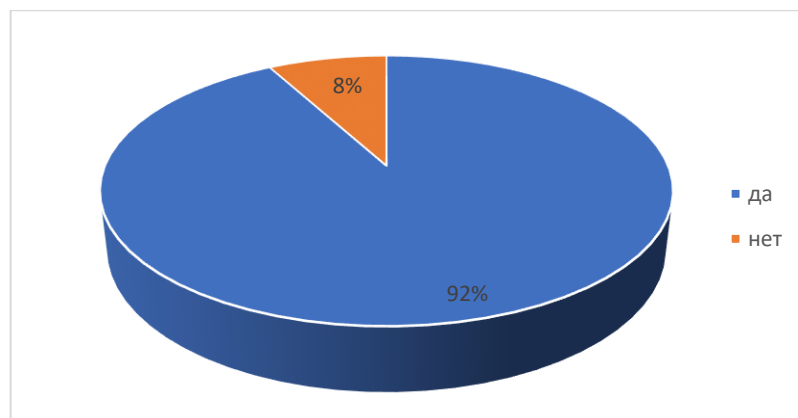


Рисунок 79 – Стремление ППС к повышению квалификации

Источник: составлено автором

92 % участников опроса заинтересованы в развитии и повышении своего профессионализма. 93 % опрошенных отмечают, что руководством вуза данное стремление поддерживается (рис. 80).

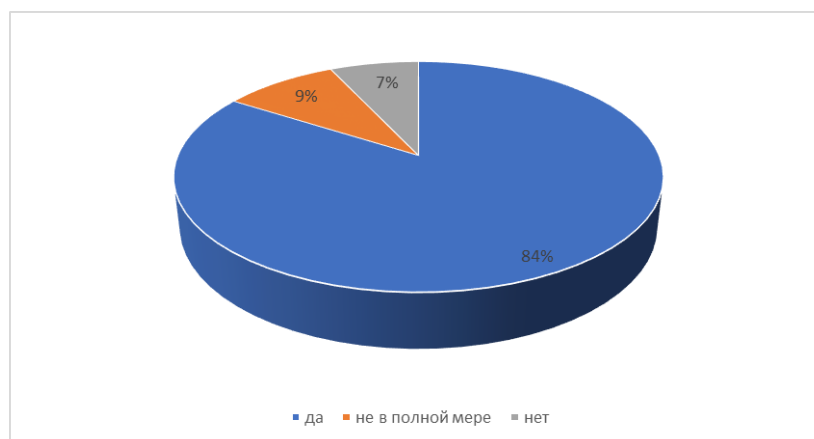


Рисунок 80 – Заинтересованность руководства вуза в карьерном развитии профессорско-преподавательского состава

Источник: составлено автором

При этом вуз должен формировать условия для развития потенциала своих сотрудников (рис. 81).



Рисунок 81 – Оценка возможностей карьерного роста в вузе

Источник: составлено автором

64 % опрошенных отмечают, что вузом предоставляется достаточно возможностей для профессионального развития профессорско-преподавательского состава; 32 % опрошенных считают имеющиеся в вузе инструменты карьерного развития преподавателей недостаточными и 4 % отмечают отсутствие поддержки со стороны вуза в формировании и реализации карьерной траектории преподавателей.

В таблице 62 представлен анализ основных форм развития потенциала профессорско-преподавательского состава вузов.

Таблица 62 – Формы развития потенциала профессорско-преподавательского состава

Вид повышения квалификации	Доля опрошенных, %
Поездка на конференцию	18 %
Курсы повышения квалификации	54 %
Обучение в аспирантуре / докторантуре	37 %
Стажировка	4 %
Публикации (статьи, издание монографии и т.д.)	48 %
Вуз оплачивал, но я не воспользовался	2 %

Источник: составлено автором

Анализ результатов исследования показывает, что среди основных форм развития потенциала профессорско-преподавательского состава вуза наиболее

приоритетными являются следующими: курсы повышения квалификации (54 %); оплата результатов научной деятельности в форме публикации (48 %); обучение в аспирантуре / докторантуре (37 %).

Большую часть времени профессиональной деятельности преподавателя вуза занимает общение со студентами. Данный процесс направлен не только на трансляцию знаний и формирование профессиональных компетенций будущего специалиста, но и реализацию важнейшей функции образования – воспитательной.

Оценка необходимости и важности воспитательной функции в вузе с точки зрения участников исследования представлена на рисунке 82.



Рисунок 82 – Реализация воспитательной функции в вузе

Источник: составлено автором

98 % участников исследования отметили, что помимо образовательного процесса, учреждения высшего образования должны способствовать социализации обучающихся и осуществлять их гражданское и социально-политическое воспитание.

Непосредственное осуществление воспитательной функции в вузе возлагается на преподавателей (96 %), кураторов групп (82 %), выпускающие кафедры (59 %) при разработке и активной реализации молодежной политики администрацией вуза, деканатами (17 %) и специальными департаментами (11 %) (рис. 83).

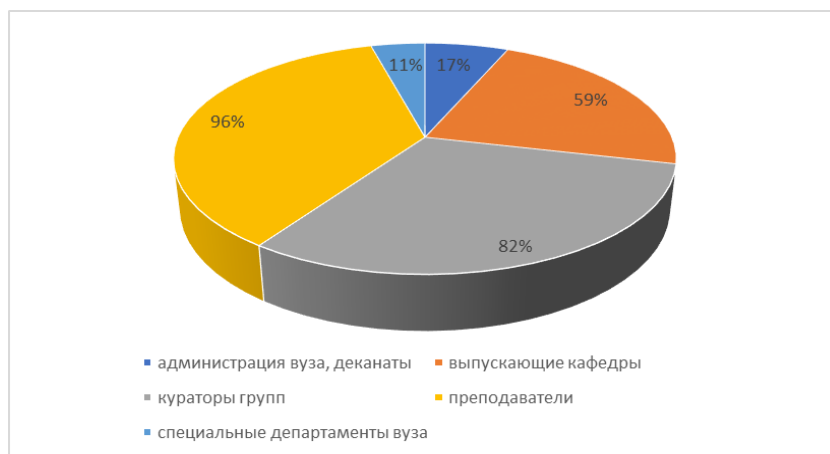


Рисунок 83 – Система управление воспитательной функцией в вузе

Источник: составлено автором

Реализуя воспитательную функцию, преподаватель вуза является для студентов тьютором, наставником, фасилитатором, направляющим его не только в профессиональной жизни, но и формирующим его как личность (рис. 84).



Рисунок 84 – Преподаватель как лидер мнений среди студентов

Источник: составлено автором

97 % участников опроса считают, что являются лидером и наставником для своих студентов, ориентируя их в личной и профессиональной жизни, формируя их мировоззрения.

На рисунке 85 представлены основные инструменты формирования ценностей и линии поведения обучающихся, которые могут использоваться

профессорско-преподавательским составом в процессе реализации воспитательной функции.



Рисунок 85 – Оценка применения основных инструментов воспитательного процесса

Источник: составлено автором

Среди основных тематик, направленных на осуществление воспитательного воздействия на студентов, преимущественно профессорско-преподавательским составом выделяются:

- обсуждение общей ситуации в стране и мире (62 %);
- свобода выбора, эффективное выражение собственного мнения (51 %);
- роль отдельных личностей в обществе, их права и обязанности (39 %).

Оценка эффективности взаимодействия студентов и преподавателей представлена в таблице 63.

По результатам анализа эффективности взаимодействия студентов и преподавателей можно сделать следующие выводы:

- наличие неформального, доверительного общения при взаимодействии студентов и преподавателей, в т.ч. за пределами учебных занятий;

Таблица 63 – Оценка взаимодействия студентов и преподавателей

	Полностью согласен	Отчасти согласен	Скорее нет	Совсем не согласен	Затруд. ответить
Большинство преподавателей формально общаются со студентами	10 %	31 %	48 %	8 %	3 %
Пандемия увеличила дистанцию между преподавателями и студентами	24 %	32 %	18 %	22 %	4 %
Студенты сейчас самостоятельные, завоевать их расположение могут немногие преподаватели	7 %	8 %	42 %	40 %	3 %
Доверительные отношения студентов и преподавателей на занятиях – распространенное явление	11 %	54 %	31 %	3 %	1 %
Неформальное общение со студентами после занятий, обсуждение важных проблем характерно для вуза	17 %	38 %	34 %	9 %	2 %

Источник: составлено автором

– сохранение дистанции между студентами и преподавателями как следствие пандемии, сокращение при использовании дистанционных форм взаимодействия студентов и преподавателей;

– важность и необходимость доверительного общения студентов и преподавателей как лидера, наставника и помощника.

Выявление факторов профессиональной деятельности преподавателей, оценка их потребностей и степени воздействия тех или инструментов стимулирования, рассмотрение специфики взаимодействия со студентами позволит выявить основные аспекты реализации кадровой политики, направленной на развитие потенциала персонала вуза и способствующей достижению целей его стратегического развития в условиях конкуренции на рынке образовательных услуг.

Глава 5. Совершенствование системы стратегического управления конкурентоспособностью высшего учебного заведения на основе развития его кадрового потенциала

5.1. Модель стратегического управления конкурентоспособностью высшего учебного заведения на основе развития его кадрового потенциала

Основу процесса стратегического управления конкурентоспособностью вуза составляет управляющее воздействие, представляющее собой разработку, принятие и реализацию стратегических решений по повышению конкурентоспособности образовательной организации.

При осуществлении воздействия важно определить предмет, в отношении которого осуществляется субъект-объектное взаимодействие в процессе управления конкурентоспособностью вуза. При этом данное управляющее воздействие направлено на обеспечение долгосрочного функционирования вуза в условиях изменяющейся конкурентной среды и достижение его стратегических целей.

На рисунке 86 представлено содержание системы управления конкурентоспособностью вуза.

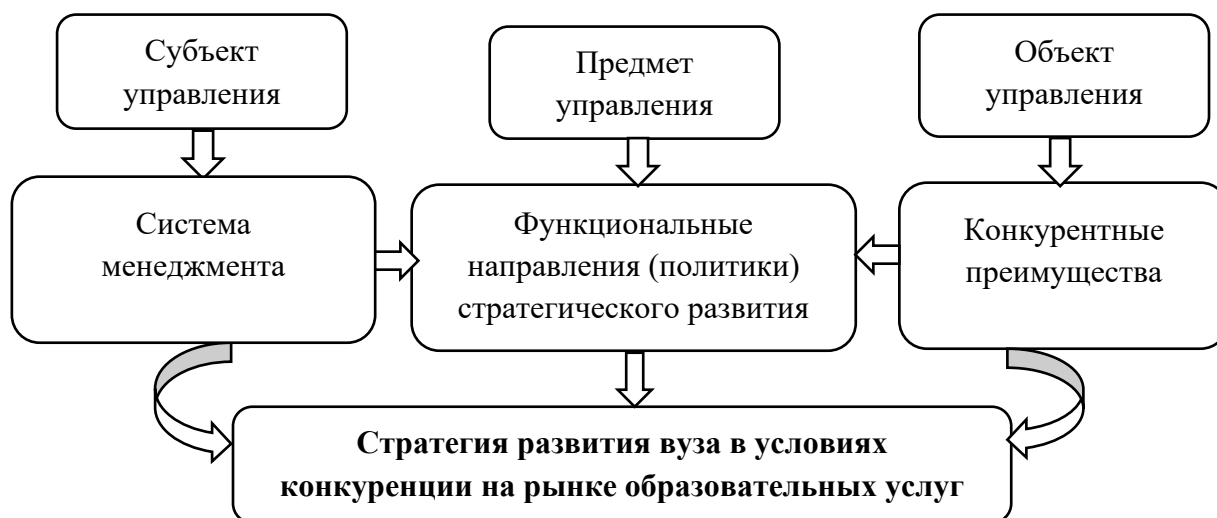


Рисунок 86 – Содержание системы управления конкурентоспособностью вуза
Источник: составлено автором

Процессный подход к управлению конкурентоспособностью вуза предполагает разработку и реализацию ряда последовательных этапов.

В обобщенном виде процесс реализации стратегии развития вуза представлен на рисунке 87.

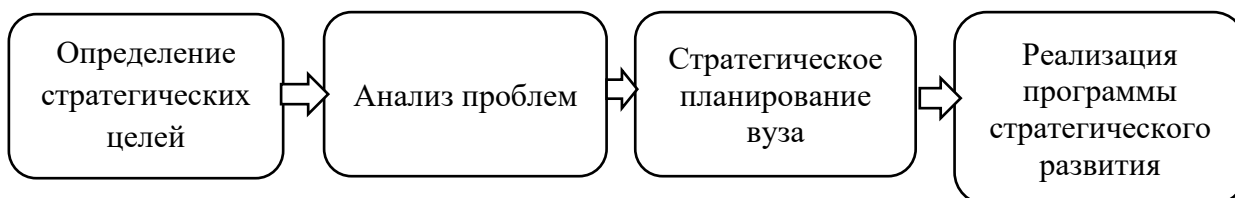


Рисунок 87 – Процесс реализации стратегии развития вуза [226, с. 73]

В.А. Анищенко, Д.Ф. Барсукова выделяют следующие этапы разработки и реализации стратегии развития вуза на основе внедрения ССП [7, с. 273]:

- определение общей стратегии развития вуза;
- обеспечение согласованности общей стратегии с интересами структурных подразделений;
- определение зон дополнительной ответственности;
- разработка системы стимулирования персонала вуза;
- формирование информационной системы о результатах реализации стратегии.

Д.Ю. Трушников характеризует следующие этапы разработки и реализации стратегии вуза [256, с. 73]:

- анализ внешней и внутренней среды функционирования вуза на основе методологии стратегического менеджмента;
- определение миссии вуза;
- разработка стратегических направлений развития вуза;
- разработка программ и проектов, направленных на реализацию стратегических направлений развития вуза и обеспечивающих достижение поставленных стратегических целей;
- осуществление управления реализацией стратегии.

Г.М. Сундукова, Н.В. Бобылева, Л.Н. Деревягина в качестве этапов стратегического управления в вузе выделяют подготовительный этап; этап разработки; этап реализации; этап получения результатов (рис. 88).



Рисунок 88 – Этапы разработки и реализации стратегии развития вуза

Источник: 239

С позиции М.Б. Видревич процесс стратегического развития вуза включает в себя следующие этапы [41, с. 264-265]:

– разработка стратегического плана развития вуза, включающего определение миссии и стратегического видения;

- анализ внутренней среды и внешних условий функционирования вуза;
- определение стратегических целей и выбор стратегии развития вуза;
- формирование механизма реализации стратегии развития вуза;
- создание эффективной системы управления реализацией стратегии развития вуза.

Стратегическое управление конкурентоспособностью вуза на основе ресурсного подхода включает в себя следующие этапы [100, с. 427]:

1. Анализ внешней среды:
 - 1.1. определение возможностей и угроз;
 - 1.2. анализ требований ключевых потребителей к качеству образовательных услуг.
2. Определение объема наличных ресурсов.
3. Определение имеющихся способностей персонала (оценка кадрового потенциала).
4. Оценка ресурсного потенциала (конкурентных преимуществ) вуза.
5. Выбор конкурентной стратегии.
6. Проведение анализа, направленного на определение недостатка ресурсов и способностей, для реализации выбранной конкурентной стратегии.

А.А. Лубский, И.В. Чистов в качестве этапов определения развития конкурентных преимуществ вуза и уровня конкурентоспособности выделяет следующие этапы [144, с. 34]:

- анализ миссии и стратегических целей вуза в соответствии с требованиями потребителей;
- анализ внешних и внутренних условий функционирования вузов;
- оценка достигнутого уровня конкурентоспособности образовательной организации;
- формирование профиля конкурентоспособности вуза.

Резник Г.А., Курдова М.А., Торобеков Б.Т. выделяют три укрупненных этапа разработки и реализации стратегии развития вуза [207; 250]:

- проведение комплексного стратегического анализа деятельности вуза, позволяющего выявить конкурентные преимущества и определить стратегические приоритеты;

- стратегическое планирование, основанное на выработке миссии вуза и предполагающее характеристику его стратегических целей;

- управление реализацией стратегии развития вуза, позволяющей оценить эффективность достижения стратегических целей и осуществить корректировку стратегии в соответствии с условиями функционирования вуза.

Н.А. Кирилина, Е.А. Михеева обосновывают процесс разработки и реализации стратегии развития вуза на основе выполнения следующих этапов [107, с. 31-32; 160, с. 161-162]:

- формирование «образа» вуза, основанного на выработке его миссии и позиционировании имиджа на рынке образовательных услуг;

- анализ внешней среды функционирования вуза, позволяющего выявить основные потребности участников образовательного процесса и определить совокупность конкурентных преимуществ вуза;

- анализ внутренней среды, направленный на оценку внутреннего конкурентного потенциала вуза;

- выявление «минимальных» факторов успеха вуза, направленное на повышение эффективности ключевых направлений функционирования образовательной организации, обеспечивающих ее конкурентоспособность;

- разработка стратегии и «дерева целей» вуза, а также их конкретизация на основе совокупности показателей; обеспечение информационной открытости процесса разработки и реализации стратегии развития вуза;

- определение и решение задач достижения стратегических целей;

- контроль эффективности реализации стратегии.

В исследовании М.В. Загирняк, А.Б. Почтовюк представлен маркетинговый подход к управлению конкурентоспособностью вузов, состоящем из следующих этапов [80, с. 142]:

- выявление целевого сегмента вуза на рынке образовательных услуг;

- анализ факторов внешней среды и внутреннего потенциала вуза;
- определение основных потребностей основных участников образовательного процесса;
- разработка, принятие и реализация управленческих маркетинговых решений, направленных на удовлетворение потребностей целевой группы потребителей и, следовательно, способствующих обеспечению конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг.

Опираясь также на маркетинговый подход к реализации стратегии развития вуза, Н.С. Пласкова, Е.В. Прокофьева выделяют следующие этапы [193, с. 13]:

- разработка целей функционирования вуза на рынке образовательных услуг в конкретном сегменте, носящих финансовый, маркетинговый, имиджевый характер;
- оценка внутреннего ресурсного потенциала вуза по следующими направлениям: кадровый, организационно-управленческий, финансовый, материально-технический, информационный, технологический, инновационный потенциал;
- выявление основных проблем функционирования вуза в конкретном сегменте рынка образовательных услуг и разработка возможных путей их решения;
- оценка эффективности разработки и реализации стратегии, основанной на построении рейтинга вуза, отражающего его конкурентоспособность на рынке образовательных услуг.

В.К. Соболев, Н.В. Козловских, Р.Р. Латыпов характеризуют процесс стратегического управления вузом на основе ССП с выделением следующих этапов [141, с. 232-234; 225]:

- осуществление выбора стратегии с учетом потребностей и интересов всех ключевых стейкхолдеров, внешних условий функционирования вуза и внутренних ресурсов;

- установление причинно-следственных связей между стратегическими целями функционирования вуза по основным перспективам сбалансированной системы показателей – формирование стратегической карты;
- разработка ключевых показателей оценки эффективности деятельности и определение их текущих и перспективных значений;
- внедрение ССП в систему стратегического менеджмента на всех уровнях управления вузом – каскадирование ССП;
- разработка системы стимулирования персонала вуза на достижение перспективных значений ССП и, следовательно, эффективную реализацию стратегии развития вуза;
- формирование системы обратной связи, направленной на мониторинг эффективности реализации стратегии и ее совершенствование в соответствии с условиями функционирования вуза.

Е.М. Билалова, П.М. Кичиханова, Н.А. Петрова выделяют следующие этапы стратегического управления вузом на основе ССП [28, с. 474; 192, с. 89]:

- стратегический анализ внешней и внутренней среды функционирования вуза;
- формирование организационных рамок, позволяющих определить перспективы ССП;
- формирование стратегической карты;
- определение ССП;
- интеграция ССП в систему стратегического менеджмента вуза на всех уровнях управления – каскадирование ССП;
- достижение целей стратегического развития вуза и их корректировка.

В исследовании Л.Г. Зверевой, И.А. Погодиной, И.А. Шумаковой, А.О. Кравец представлен подход к внедрению ССП в систему стратегического управления вузом на основе цикла Деминга и сочетающего в себе ССП вуза (OBSC) и личной ССП преподавателя вуза (PBSC). Данная модель включает в себя следующие составляющие [92, с. 42]:

- определение совокупности OBSC и PBSC;

– информирование – обеспечение вовлеченности персонала вуза в достижение установленных критериев OBSC и PBSC, обеспечение их взаимосвязи;

– совершенствование – совершенствование личного и организационного поведения, направленного на достижение OBSC и PBSC;

– развитие профессиональных компетенций и использование кадрового потенциала вуза;

– анализ и обучение – оценка степени достижения стратегических целей вуза; корректировка ССП; совершенствование поведения персонала вуза, направленного на достижение ССП.

Результаты анализа этапов стратегического управления, основанного на внедрении ССП как инструмента разработки и реализации стратегии вуза и направленного на обеспечение конкурентоспособности вуза, позволили сделать следующие выводы:

1. Отправной точкой формирования стратегии развития является миссия вуза.

2. Эффективность реализации стратегии развития вуза обуславливается стимулированием персонала на достижение целей.

3. Стратегия развития вуза формируется с учетом потребностей всех ключевых участников рынка образовательных услуг.

4. Наиболее эффективным инструментом разработки и реализации стратегии развития вуза является ССП, основанная на определении их текущих и перспективных значений.

5. Стратегические мероприятия по достижению перспективных значений ССП направлены на повышение эффективности функционирования вуза по функциональным направлениям (политикам).

Разработка и реализация стратегии управления конкурентоспособностью вуза основывается на совокупности принципов, определяющих ее эффективность.

Е.А. Какоткина обосновывает следующие принципы формирования стратегии развития вуза [98, с. 27-28]:

1. Принцип непрерывного образования на основе обеспечения равного доступа всех слоев населения к получению образования.

2. Принцип приоритетов региона и учет кадровой потребности региона при подготовке специалистов на основе региональной локализации вузов.

3. Регионально-отраслевой принцип, основанный на специализации вузов в подготовке специалистов для конкретной отрасли региона.

4. Клиентоориентированность, обусловленная развитием рыночных отношений в системе высшего образования и необходимостью формирования конкурентных преимуществ для повышения спроса на оказываемые образовательные услуги и привлечение потребителей.

5. Принцип опережающего развития по сравнению с другими сферами социальной жизни, так как именно в системе высшего образования формируется интеллектуальный капитал общества.

6. Проблемно-ориентированный принцип – реализация стратегии вуза обеспечивает эффективность его функционирования и направлена на поступательное решение проблем его развития и повышение конкурентоспособности.

7. Принцип системности отражает системный, комплексный подход к развитию по основным направлениям функционирования вуза, обеспечивая его эффективность в целом.

Н.А. Кирилина выделяет пять основных принципов разработки стратегии развития вуза [107, с. 28]:

1. Формирование усиленного управленческого ядра, включающего в себя все уровни управления вузом.

2. Диверсификация источников финансирования, включая доходы от научно-исследовательской деятельности, внебюджетных средств от образовательной деятельности и заказов предприятий, органов власти и т.д.

3. Наличие развивающейся расширенной периферии, под которой понимается диверсификация услуг вуза и их практико-ориентированное потребление.

4. Совершенствование системы стимулирования персонала вуза.

5. Ориентированность вуза на внедрение инноваций.

Б.В. Казиева, В.М. Казиев определяют следующие принципы разработки стратегии регионального вуза [96, с. 19]:

- системность;
- мультидисциплинарность;
- интеграция;
- координация инициатив;
- коллаборация;
- развитие системы научных кластеров и центров;
- стимулирование научной производительности и эффективности проводимых исследований;
- прозрачность информационной среды.

Подробная классификация принципов формирования и реализации стратегии развития вуза представлена в работе О.А. Сапрыкиной, Е.К. Михайлюк (табл. 64).

Таблица 64 – Принципы формирования и реализации стратегии развития вуза

Принцип	Характеристика
<i>Общие принципы</i>	
Научность	Реализация стратегии вуза должна опираться на использование научных подходов и методик, показателей оценки ее эффективности
Объективность	Объективное отражение результатов при определении эффективности реализации стратегии
Системность	Учет изменений внешних факторов и внутреннего конкурентного потенциала вуза при разработке и реализации стратегии
Надежность	Качество и существенность информации, используемой при разработке и реализации стратегии
Совершенствование	Актуализация методики и показателей оценки эффективности реализации стратегии в соответствии с современными требованиями
Обновление	Корректировка стратегических мероприятий по результатам оценки их эффективности

Принцип	Характеристика
Партнерство	Интеграция стратегических целей, задач, потребностей и интересов вуза и ключевых стейкхолдеров
Обеспечение внешней и внутренней эффективности	Создание ценности для внешних и внутренних стейкхолдеров вуза
<i>Специфические принципы</i>	
Релевантность	Возможность использования информации в принятии стратегических управленческих решений
Сопоставимость	Сравнимость показателей эффективности реализации стратегии в динамике
Верифицируемость	Информация о результатах реализации стратегии должна быть официально подтверждена, в том числе в процессе аудита
Взаимосвязь с миссией и видением вуза	Стратегические мероприятия должны каскадироваться в достижение текущих целей и решение оперативных задач
Контроль	Оценка достижения планируемых показателей реализации стратегии должна быть подконтрольна структурным подразделениям (должностным лицам) системы управления вузом
Пертинентность	Оценка полезности информации об эффективности реализации стратегии для потребителя

Источник: 219, с. 33-34

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. 89).

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 [117, с. 150]; 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.



Продолжение

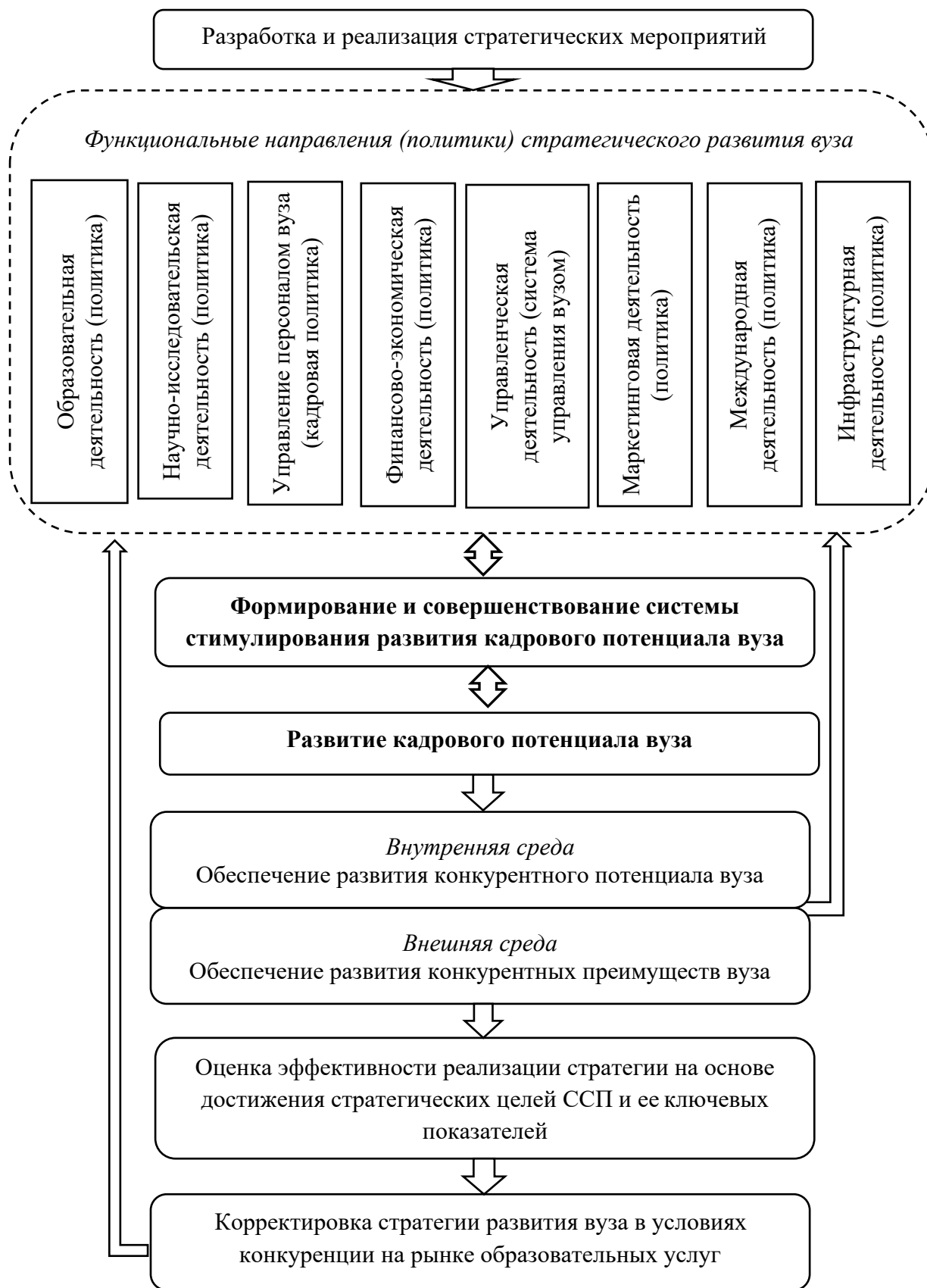


Рисунок 89 – Модель стратегического управления конкурентоспособностью вуза на основе развития кадрового потенциала

Источник: составлено автором

Стратегические цели вуза должны быть определены в предлагаемых перспективах ССП, позволяющих определить эффективность их достижения (рис. 90).



Рисунок 90 – Разработка стратегических целей вуза в рамках перспектив ССП

Источник: составлено автором

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.

Для эффективной реализации стратегических мероприятий необходима разработка и совершенствование системы стимулирования персонала вуза, ориентированная на эффективную реализацию стратегических мероприятий и достижение целевых показателей стратегических целей. С другой стороны, управление персоналом вуза (кадровая политика) является одним из функциональных направлений (политик) вуза. Поэтому связь между данными этапами можно определить как двустороннюю.

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.

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.

5.2. Система стимулирования развития кадрового потенциала высшего учебного заведения

Профессиональная деятельность преподавателя высшей школы является сложной, многоаспектной и ответственной. От уровня развития кадрового потенциала профессорско-преподавательского состава зависит качество образовательной услуги, удовлетворение потребностей экономики в кадрах (выпускниках) высокой квалификации. Обеспечить качество образовательного процесса невозможно без повышения профессионализма профессорско-преподавательского состава, внедрения инновационных технологий обучения, что в итоге обуславливает и конкурентоспособность вуза на рынке образовательных услуг.

В этих условиях актуальным является вопрос разработки и совершенствования системы стимулирования персонала вуза как основного фактора обеспечения и повышения качества образовательной услуги, способствующей развитию кадрового потенциала, обеспечивающей повышение профессионализма и развитие каждого преподавателя [132, с. 160], обеспечивающей его участие в достижении целей стратегического развития вуза и обеспечении его конкурентоспособности.

Система стимулирования профессорско-преподавательского состава должна соответствовать определенным требованиям [289, с. 83]:

- носить комплексный характер, охватывающий все направления деятельности профессорско-преподавательского состава вуза;

- иметь объективный характер, позволяющий сделать данную систему ясной, понятной и открытой;
- основываться на результатах оценки качества и эффективности деятельности персонала;
- быть направленной на активизацию и повышение эффективности деятельности профессорско-преподавательского состава;
- отражать взаимосвязь с качеством и эффективностью функционирования вуза, степенью достижения стратегических целей его развития;
- являться гибкой, основываясь на результатах оценки эффективности деятельности профессорско-преподавательского состава и функционирования вуза в целом.

Формирование эффективной системы стимулирования персонала вуза позволяет обеспечить [12, с. 20]:

- согласование целей стратегического развития вуза на всех уровнях управления;
- снижение уровня текучести высококвалифицированных специалистов;
- сокращение временных и финансовых ресурсов на формирование кадрового состава вуза;
- формирование лояльности вузу и профессии «преподаватель высшей школы», обеспечивающей эффективность деятельности персонала вуза и его ориентацию на результат.

Процесс стимулирования развития кадрового потенциала направлен на активизацию усилий и действий персонала на удовлетворение индивидуальных и общих целей стратегического развития вуза [50, с. 129; 310].

Подробная классификация систем стимулирования персонала вуза представлена в исследовании О.С. Коржовой [125]:

1. В зависимости от количества учитываемых в системе стимулирования показателей:

– с широким перечнем показателей, определяющим зависимость уровня заработной платы от достижения значительного количества показателей эффективности деятельности персонала вуза преимущественно на основе рейтинговой оценки;

– с определением приоритетных показателей, обуславливающих применение различных стимулов в зависимости от уровня достижения ключевых показателей эффективности деятельности и вклада в достижение целей стратегического развития вуза.

2. По категориям персонала, для которых применяется система стимулирования:

– массовые, включающие совокупность стимулов, применяемых для всех категорий персонала вуза;

– избирательные, включающие категории персонала вуза с отличающимися показателями эффективности деятельности.

3. В зависимости от степени гибкости:

– гибкие, корректируемые с учетом изменений факторов внешней среды;

– жесткие, характеризующиеся стабильностью на протяжении достаточно длительного периода времени.

4. По соотношению базовой (постоянной) и переменной частей оплаты труда:

– со значительной долей постоянной (базовой) части;

– со значительной долей переменной части.

5. По приоритетным механизмам стимулирования:

– с использованием механизмов материального (зарплатного) стимулирования;

– с использованием механизмов нематериального (незарплатного) стимулирования.

6. В зависимости от уровня принятия решений и применении стимулирования:

– на уровне образовательной организации;

- на уровне факультета;
- на уровне структурного подразделения (кафедры, управления, отдела, лаборатории и т.д.).

В исследованиях О.С. Коржовой, М.С. Гусаровой, А.В. Копытовой представлены следующие виды конкретных стимулов персонала вуза [64, с. 15; 124, с. 98-99]:

- материальные стимулы, включающие материальные денежные (заработная плата и ее составляющие) и материальные неденежные (оплата курсов повышения квалификации различной направленности, организация стажировок, возмещение затрат на участие в конференциях, симпозиумах, форумах и т.д.) стимулах;

- нематериальные стимулы, классифицируемые на социальные (престиж профессии «преподаватель высшей школы», формирование и реализация карьерной траектории персонала вуза), моральные (уважение и признание результатов труда со стороны руководства вуза и коллег, участие в принятии управленческих решений) и творческие (возможность управлять личным временем, использование творческих отпусков, дифференциация учебной нагрузки) стимулы.

Система стимулирования должна быть основана на определении движущих сил, выступающих мотивами развития кадрового потенциала.

В.В. Матвеев, Ю.П. Соболева выделяют следующие элементы системы стимулирования ППС вуза [152, с. 33]:

- материальное стимулирование: наличие системы рейтинговой оценки эффективности деятельности ППС; система премиальных и единоразовых выплат; система материальной поддержки; наличие доплат за квалификацию и почетные звания; совокупность корпоративных наград и подарков и т.д.;

- нематериальное стимулирование: создание благоприятных условий труда; проведение корпоративных культурно-досуговых и спортивных мероприятий; частичная или полная оплата посещений и участия в различных

мероприятиях (культурных, спортивных, научных) вне вуза; финансирование мероприятий по поддержке здоровья персонала и т.д.

В работе А.А. Галушкина отмечается необходимость сочетания материальных и нематериальных стимулов, что позволяет обеспечить существенное повышение уровня развития кадрового потенциала [50, с. 131].

Р.В. Захаров выделяет следующие основные мотивы, на которых должна строиться политика развития кадрового потенциала вуза [81, с. 116-117]:

- экономические, характеризующие уровень оплаты труда преподавателей вуза;
- нефинансовые, определяющие возможности построения индивидуальной карьерной траектории карьерного роста в вузе, степень удовлетворения психологических и социальных потребностей;
- нестандартные, отражающие возможность проявления креативности в образовательном процессе;
- моральные, свидетельствующие о признании результатов научно-педагогического труда руководством вуза;
- личностные, характеризующие возможность развития личностного потенциала преподавателя, в т.ч. на основе обмена опытом.

Система стимулирования и мотивации по мнению Л.Г. Зверевой, А.В. Никитиной, Н.И. Мельникова, Т.В. Геворгян включает в себя следующие составляющие [236, с. 283]:

- материальная мотивация: размер должностных окладов; наличие компенсационных выплат; система премирования и надбавок;
- косвенно-материальная мотивация: оказание материальной помощи; наличие дополнительного медицинского страхования; возмещение затрат на обучение;
- нематериальная мотивация: наличие Доски почета; возможность гибкого графика работы; проведение профессиональных конкурсов.

М.А. Булгакова, А.Е. Ямковая в системе мотивации и стимулирования персонала вуза выделяют следующие составляющие [33, с. 98]:

– материальная мотивация – действующая система оплаты труда; система доплат в зависимости от эффективности труда, компенсационных выплат и т.д.;

– административная мотивация – представление к наградам различного уровня; вручение подарков; действующая система административных наказаний за недобросовестное исполнение профессиональных обязанностей;

– моральная мотивация – формирование и развитие организационной культуры вуза; социально-психологический климат коллектива; имеющиеся условия для саморазвития персонала.

В.С. Гуляева со ссылкой на Рекомендации о статусе преподавательских кадров высших учебных заведений указывает на основные принципы формирования материальной составляющей системы стимулирования, в частности, оплаты труда, преподавателя вуза [63, с. 10]:

– наличие взаимосвязи с ролью высшего образования в обществе и соответствие обязанностям, возлагаемым на преподавателя вуза в процессе профессиональной деятельности;

– сопоставимость с уровнем заработной платы по другим видам профессий, требующих идентичной квалификации;

– наличие у преподавателей вуза финансовых возможностей, обеспечивающих им определенный уровень жизни и инвестиций в развитие потенциала;

– периодический пересмотр уровня заработной платы с учетом роста цен, инфляции, повышения производительности труда, в целом размера оплаты труда.

И.Я. Стромская дополняет систему материального и нематериального стимулирования следующими составляющими с учетом специфики научно-педагогического труда [237, с. 146]:

– элементы системы организационного стимулирования, связанные со спецификой организации научно-педагогического труда (наличие гибкого графика труда; возможность частичного надомного выполнения работы);

– условия труда материально-технического, социально-психологического, социально-бытового, информационного и иного характера.

В исследовании Н.А. Перевозчиковой, Д.Г. Багдасаровой среди групп методов стимулирования выделяются [188, с. 124-125]: материальные методы; метод управления по целям; методы партисипативного управления и обогащения труда.

Анализируя систему факторов нематериального стимулирования персонала вуза, Д.Г. Багдасарова, Н.А. Перевозчикова выделяют 4 группы таких факторов [11, с. 62-64]:

– программно-целевые факторы, отражающие четкость миссии, стратегических целей и задач развития вуза, что способствует обеспечению целенаправленности профессиональной деятельности персонала вуза: понимание миссии, единая система ценностей, уверенность персонала в достижении поставленных целей;

– организационные факторы, характеризующие эффективность взаимодействия персонала вуза с административно-управленческим персоналом: применяемый стиль управления, сложившаяся система коммуникаций с руководством вуза; отсутствие функциональных барьеров при взаимодействии с руководством;

– культурно-психологические факторы, отражающие уровень развития корпоративной культуры и социально-психологического климата в вузе, также проектный подход к управлению стратегическим развитием вуза;

– личностные факторы, направленные на осознание роли и значимости преподавателя в процессах функционирования вуза и в целом в системе высшего образования: отсутствие конкуренции между сотрудниками, стремление к развитию собственного потенциала и самореализации, чувство ответственности, справедливость и уверенность в признании результатов труда соответствующими инструментами стимулирования.

Нематериальное стимулирование должно быть дополнено аспектами самомотивации и мотивацией, формируемой внутри научно-педагогического

коллектива, среди инструментов которой выделяются творческие беседы и обмен опытом внутри коллектива, изучение и обсуждение профессиональной литературы по различным аспектам мотивации и развития персонала, обмен мнениями и дискуссии при проведении различных профессиональных конкурсов, форумов, внутривузовских и внешних конференций [50, с. 131-132; 303].

В работе Г.Г. Вукович, А.В. Островской и других исследователей представлены следующие инструменты системы стимулирования персонала вуза [93, с. 23]:

- управление талантами;
- поддержка творческой и инновационной активности профессорско-преподавательского состава;
- формирование и развитие организационной культуры вуза;
- формирование системы обучения и развития персонала вуза;
- расширение полномочий и ответственности;
- поощрение по результатам эффективности научно-педагогической деятельности.

Денисова О.П. классифицирует основные инструменты стимулирования следующим образом [68, с. 381; 69, с. 18]:

- негативные (неудовлетворенность, система штрафов и наказаний, лишение работы);
- денежные (заработная плата, включая все виды дополнительных выплат);
- натуральные (помощь в покупке или аренде жилого помещения, компенсация транспортных затрат и т.д.);
- моральные (вручение грамот, награждение почетными знаками, представление к наградам различного уровня и т.д.);
- проявление заботы о персонале (патернализм) – система дополнительного страхования, создание комфортных условий для отдыха;

- организационные (формирование и совершенствование условий трудовой деятельности);
- делегирование полномочий и участие в управлении.

Анализируя представленные в научной литературе подходы к исследованию системы стимулирования персонала вуза, можно сделать следующие выводы:

1. Система стимулирования персонала вуза основана преимущественно на материальной и нематериальной составляющей.
2. Отсутствует взаимосвязь между потребностями персонала вуза и применяемыми инструментами стимулирования.
3. Приоритетным инструментом стимулирования персонала вуза является заработная плата.
4. При анализе системы стимулирования не учитывается ее влияние на уровень развития кадрового потенциала.

Предлагаемая система стимулирования персонала высшего учебного заведения представлена на рисунке 91.

Исходной точкой формирования системы стимулирования персонала вуза является определение иерархии потребностей, включающей в себя:

- высокий заработок и материальное поощрение;
- физические условия работы;
- четкое определение структуры профессиональной деятельности, ее целей и задач;
- наличие развитой системы социальных контактов;
- хорошие взаимоотношения с коллегами;
- признание результатов научно-педагогической деятельности;
- стремление к достижению результата;
- определенная позиция в структуре управления вузом (стремление к власти и влиянию);
- наличие разнообразия и перемен в профессиональной деятельности;

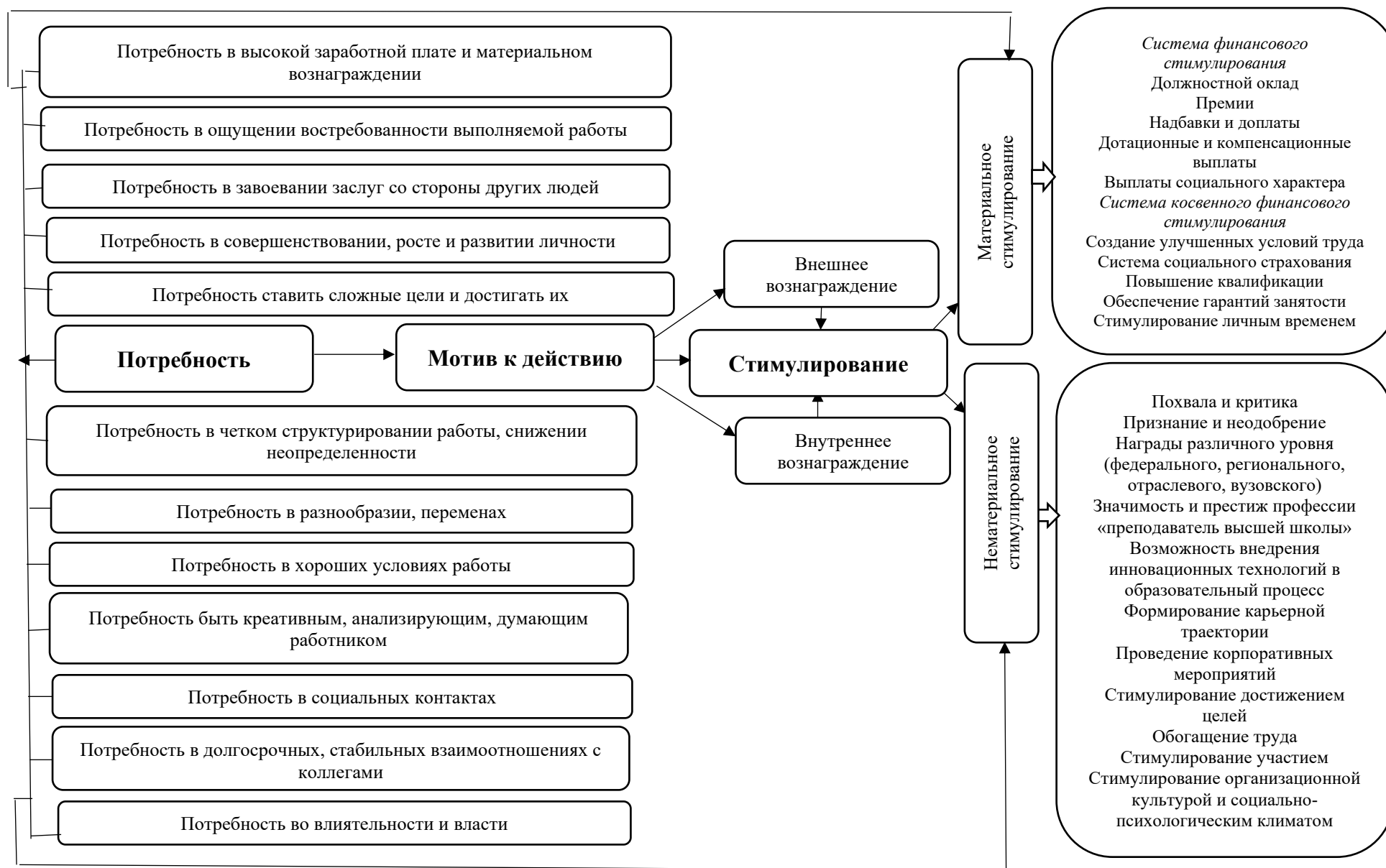


Рисунок 91 – Система стимулирования персонала высшего учебного заведения

- возможность реализации творческого начала и креативности в профессиональной деятельности;
- стремление к самосовершенствованию и развитию своего потенциала;
- работа, приносящая пользу.

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.

К материальным инструментам стимулирования можно отнести инструменты прямого (должностной оклад, премии, надбавки и доплаты, дотационные и компенсационные выплаты, выплаты социального характера) и косвенного (создание улучшенных условий труда, система социального страхования, повышение квалификации, обеспечение гарантий занятости, стимулирование личным временем) финансового стимулирования.

Спектр нематериальных инструментов стимулирования включает в себя следующие:

- похвала и критика;
- признание и неодобрение;
- награды различного уровня (федерального, регионального, отраслевого, вузовского);
- значимость и престиж профессии «преподаватель высшей школы»;
- возможность внедрения инновационных технологий в образовательный процесс;

- формирование карьерной траектории;
- проведение корпоративных мероприятий;
- стимулирование достижением целей;
- обогащение труда;
- стимулирование участием;
- стимулирование организационной культурой и социально-психологическим климатом.

Графически влияние системы стимулирования на развитие кадрового потенциала вуза представлено на рисунке 92.

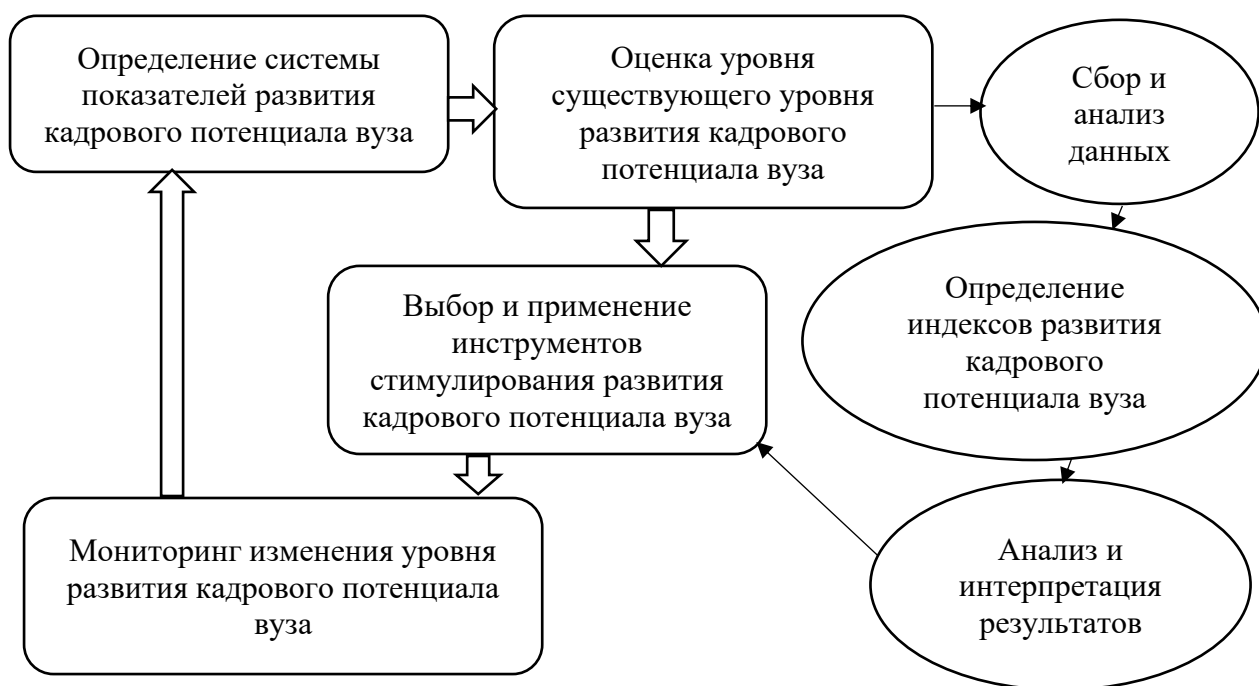


Рисунок 92 – Влияние системы стимулирования персонала на развитие кадрового потенциала вуза

Источник: составлено автором

В рамках применяемой методики оценки уровня развития кадрового потенциала необходимо определить систему показателей. На основе предлагаемой системы показателей выявляется существующий (имеющийся) уровень развития.

Оценка существующего уровня развития кадрового потенциала предполагает:

- сбор и анализ данных;
- определение индексов и рейтингов развития кадрового потенциала конкретного преподавателя, факультета, вуза;
- анализ и интерпретация полученных данных.

В зависимости от полученных результатов, на основании локальных нормативных актов вуза осуществляется выбор и применение тех или иных инструментов стимулирования развития кадрового потенциала, определяемых в том числе выявленной иерархией потребностей персонала вуза.

Мониторинг изменения уровня развития кадрового потенциала позволяет оценить эффективность использования инструментов системы стимулирования персонала вуза. В случае необходимости можно применить иные инструменты стимулирования, что делает данную систему достаточно гибкой.

Изменение требований к профессиональным компетенциям персонала вуза, результаты мониторинга изменения уровня развития кадрового потенциала обуславливают в том числе и корректировку системы показателей развития кадрового потенциала, направленной на повышение качества образовательных услуг и обеспечение развития основного конкурентного преимущества вуза – персонала.

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.

Приоритет материального фактора в системе стимулирования развития кадрового потенциала вуза определяет необходимость прогнозирования изменения уровня средней заработной платы в результате ее совершенствования (рис. 93).

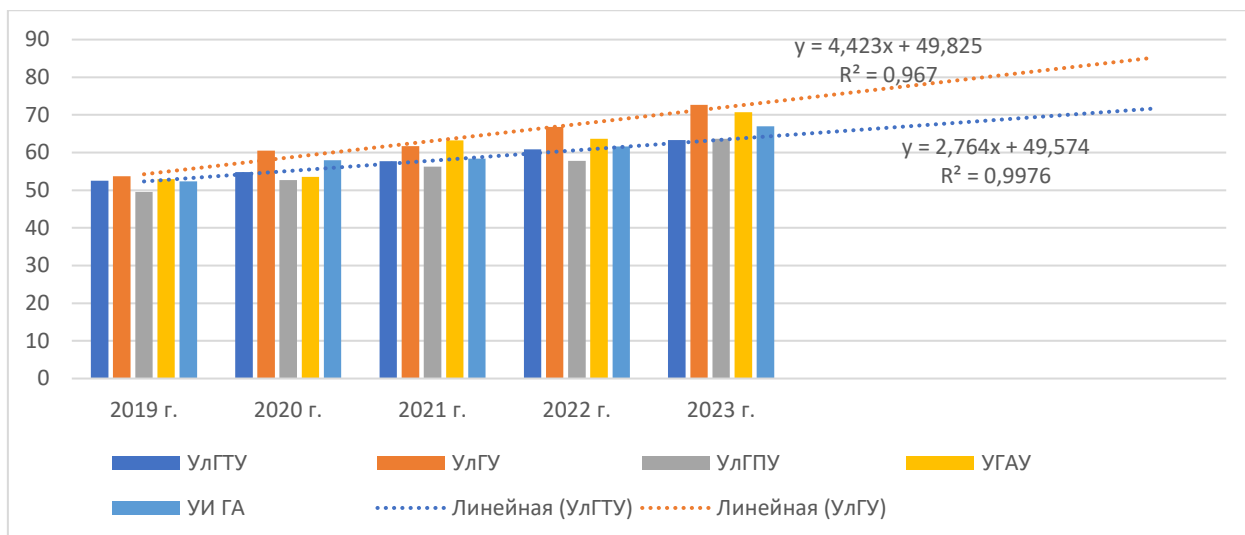


Рисунок 93 – Прогноз изменения средней заработной платы профессорско-преподавательского состава вузов Ульяновской области в результате внедрения рекомендуемой системы стимулирования

По данным рисунка 93, динамика изменения средней заработной платы профессорско-преподавательского состава вузов Ульяновской области характеризуется положительной тенденцией. Прогноз дальнейшего изменения уровня заработной платы осуществлен на основе построения линейного тренда ее минимального и максимального значений. Согласно данному прогнозу, наблюдается дальнейшее сохранение положительной тенденции увеличения средней заработной платы.

Достоверность данного прогноза подтверждается коэффициентом r^2 , имеющим значение свыше 0,9, что характеризует высокую точность прогноза и свидетельствует о целесообразности внедрения рекомендуемой системы стимулирования.

5.3. Прогнозирование уровня конкурентоспособности и развития кадрового потенциала высшего учебного заведения

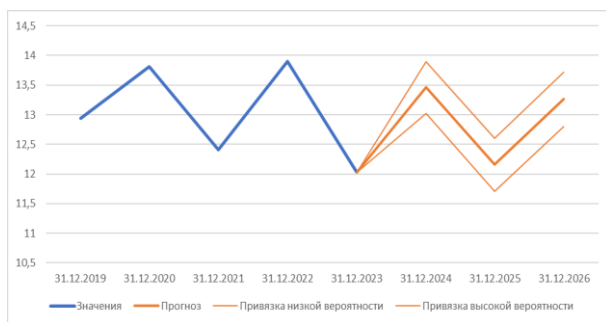
При прогнозировании развития кадрового потенциала и уровня конкурентоспособности вуза необходимо определить основной метод и совокупность прогнозируемых показателей.

При прогнозировании применима функция статистического анализа данных программного средства Excel ПРЕДСКАЗ.ETS. Данный прогноз основан на экстраполяции (продлении) прошлых тенденций изменения показателя в будущее.

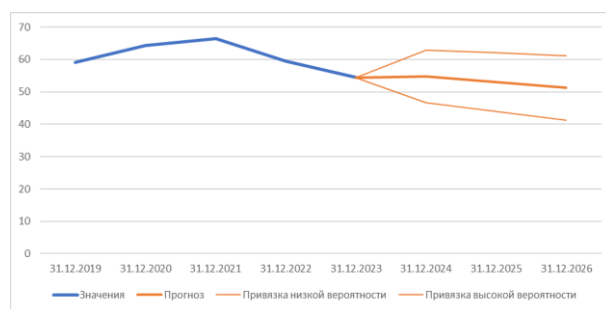
Для определения временного параметра данных прогнозирования установим конец календарного периода – 31.12 соответствующего анализируемого года. Доверительный интервал определим равным 90 %, что свидетельствует о том, что в прогнозируемый диапазон должны попасть 90 % точек будущих значений прогнозируемого показателя. Отмечается, что чем меньше значение доверительного интервала, тем точнее прогноз.

Оценка статистической значимости и точности прогноза определяется показателем MASE (Mean Absolute Scaled Error), характеризующим среднюю абсолютную масштабированную ошибку и позволяющим сравнить прогнозную и существующую модели. При значении $MASE < 1$, качество прогнозной модели является высоким. Если показатель MASE равен 1, то качество прогнозной и исходной модели равнозначно. Если $MASE > 1$, то качество прогнозной модели характеризуется низким уровнем.

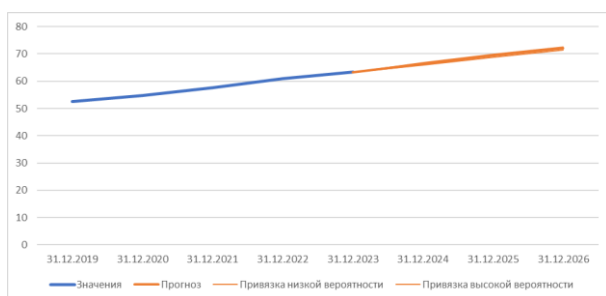
Достижение цели развития кадрового потенциала вуза на примере УлГТУ спрогнозируем с использованием показателей стратегической Перспективы ССП «Обучение и развитие персонала» (рис. 94).



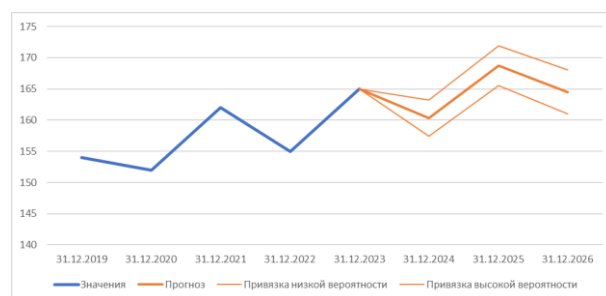
а)



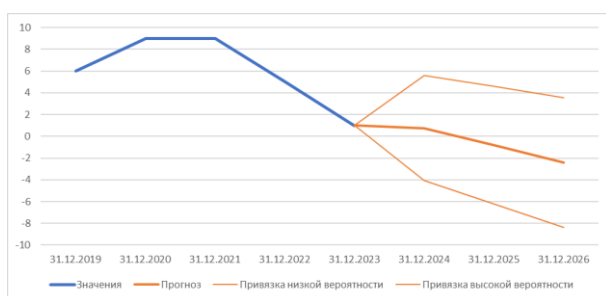
б)



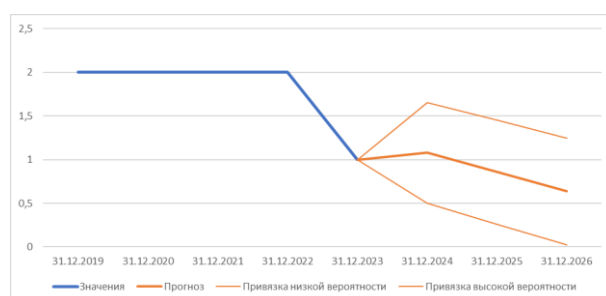
в)



г)



д)



е)

Рисунок 94 – Прогнозный тренд показателей стратегической Перспективы ССП «Обучение и развитие персонала» УлГТУ, основанный на экстраполяции

Источник: составлено автором

Примечание: а) Доля ППС с ученой степенью доктора наук; б) Доля ППС с ученой степенью кандидата наук; в) Средняя заработная плата; г) Общая численность аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов-стажеров; д) Общая численность докторантов; е) Число диссертационных советов

Прогнозные значения показателей стратегической перспективы ССП «Обучение и развитие персонала» для УлГТУ представлены таблице 65. При отрицательном прогнозном значении показателя стратегической Перспективы он принимается равным 0.

Таблица 65 – Прогнозные значения показателей стратегической Перспективы
ССП «Обучение и развитие персонала» УлГТУ

Показатель	Вариант прогноза	2024 г.	2025 г.	2026 г.	MASE
Доля ППС с ученой степенью доктора наук	«Оптимистический»	13,89	12,60	13,72	0,16
	Базовый	13,46	12,16	13,26	
	«Пессимистический»	13,02	11,71	12,80	
Доля ППС с ученой степенью кандидата наук	«Оптимистический»	62,84	62,06	61,18	0,83
	Базовый	54,73	52,99	51,25	
	«Пессимистический»	46,63	43,93	41,31	
Средняя заработная плата	«Оптимистический»	66,88	69,93	72,62	0,10
	Базовый	66,34	69,38	72,05	
	«Пессимистический»	65,81	68,83	71,48	
Общая численность аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов-стажеров	«Оптимистический»	163	172	168	0,20
	Базовый	160	169	164	
	«Пессимистический»	157	166	161	
Общая численность докторантов	«Оптимистический»	6	5	4	0,84
	Базовый	1	0	0	
	«Пессимистический»	0	0	0	
Число диссертационных советов	«Оптимистический»	2	1	1	1,00
	Базовый	1	1	1	
	«Пессимистический»	1	0	0	
Экспертная оценка прогнозных тенденций достижения стратегических целей перспективы: положительная					

Источник: составлено автором

По всем прогнозным значениям «оптимистического» сценария показатели характеризуются положительной тенденцией по сравнению с текущим периодом. Экспертная оценка прогнозных тенденций достижения стратегической цели Перспективы ССП «Обучение и развитие персонала» УлГТУ характеризуется как положительная. Качество прогноза подтверждается показателем MASE, находящимся в интервале от 0,1 до 1,0, что соответствует нормативным значениям.

Прогнозные тренд и значения показателей стратегической Перспективы ССП «Обучение и развития персонала» других участников рынка

образовательных услуг Ульяновской области, основанный на экстраполяции, представлены в Приложении 12.

Прогнозируемые показатели уровня конкурентоспособности должны отражать направленность вуза на формирование и развитие конкурентных преимуществ на рынке образовательных услуг.

В соответствии с выстроенной иерархией формирование и развитие конкурентного потенциала состоит в повышении эффективности ключевых функциональных направлений деятельности.

Определение вектора глобальных приоритетов реализации функциональных направлений (политик) стратегического развития вузов показало, что приоритетными направлениями деятельности вузов являются следующие внутренние процессы:

- образовательная деятельность (политика);
- научно-исследовательская деятельность (политика);
- управление персоналом (кадровая политика);
- финансово-экономическая деятельность (политика);
- маркетинговая деятельность (политика).

Управленческая деятельность направлена на формирование или совершенствование деятельности структурного подразделения вуза, осуществляющего вопросы координации в процессе разработки и реализации стратегии развития образовательной организации. Международная и инфраструктурная деятельность характеризуются несущественным значением вектора глобального приоритета и не играют существенной роли в формировании конкурентных преимуществ вуза.

Прогнозный тренд основных показателей стратегической Перспективы «Внутренние процессы» ССП УлГТУ, основанный на экстраполяции, представлен на рисунке 95.

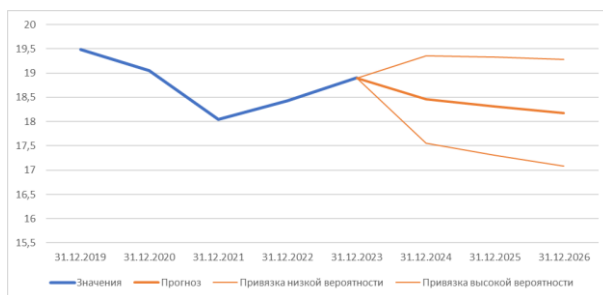
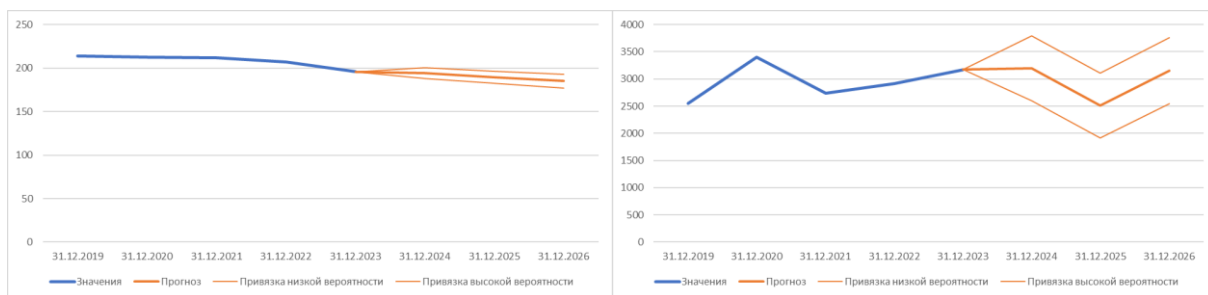
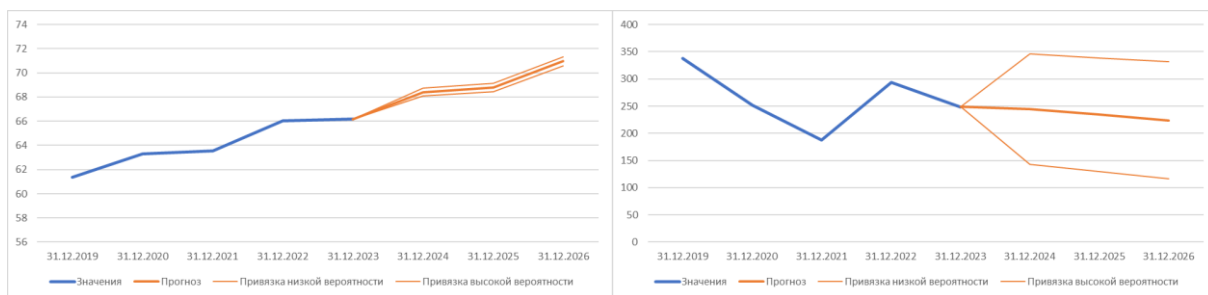


Рисунок 95 – Прогнозный тренд показателей стратегической Перспективы
ССП «Внутренние процессы» УлГТУ, основанный на экстраполяции

Источник: составлено автором

Примечание: а) Е.1. Образовательная деятельность; б) Е.2. Научно-исследовательская деятельность; в) Е.5. Зарботная плата ППС; г) Е.4. Финансово-экономическая деятельность; д) Доля образовательной организации на рынке образовательных услуг региона

Прогнозные значения показателей стратегической перспективы ССП «Внутренние процессы» для УлГТУ представлены таблице 66.

Таблица 66 – Прогнозные значения показателей стратегической Перспективы
ССП «Внутренние процессы» УлГТУ

Показатель	Вариант прогноза	2024 г.	2025 г.	2026 г.	MASE
Образовательная деятельность (политика)					
Е.1. Образовательная деятельность	«Оптимистический»	68,72	69,14	71,34	0,14
	Базовый	68,41	68,80	70,96	
	«Пессимистический»	68,10	68,45	70,58	
Научно-исследовательская деятельность (политика)					
Е.2. Научно-исследовательская деятельность	«Оптимистический»	346,18	338,75	331,26	0,61
	Базовый	244,76	234,19	223,62	
	«Пессимистический»	143,34	129,62	115,97	
Управление персоналом вуза (кадровая политика)					
Е.5. Заработная плата ППС	«Оптимистический»	200,32	196,57	192,75	0,69
	Базовый	195,74	189,50	185,00	
	«Пессимистический»	187,68	182,43	177,25	
Финансово-экономическая деятельность (политика)					
Е.4. Финансово-экономическая деятельность	«Оптимистический»	3791,39	3112,29	3754,29	0,57
	Базовый	3196,24	2512,37	3149,47	
	«Пессимистический»	2601,40	1912,44	2544,65	
Маркетинговая деятельность (политика)					
Доля образовательной организации на рынке образовательных услуг региона	«Оптимистический»	19,36	19,33	19,28	0,68
	Базовый	18,46	18,32	18,18	
	«Пессимистический»	17,56	17,31	17,08	
Экспертная оценка прогнозных тенденций достижения стратегических целей перспективы: положительная					

Источник: составлено автором

По всем прогнозным значениям «оптимистического» сценария показатели характеризуются положительной тенденцией по сравнению с текущим периодом. Экспертная оценка прогнозных тенденций достижения стратегической цели Перспективы ССП «Внутренние процессы» УлГТУ характеризуется как положительная. Качество прогноза подтверждается показателем MASE, находящимся в интервале от 0,14 до 0,69, что соответствует нормативным значениям.

Прогнозные тренд и значения показателей стратегической Перспективы ССП «Внутренние процессы» других участников рынка образовательных

услуг Ульяновской области, основанный на экстраполяции, представлен в Приложении 13.

Экспертная оценка тенденций достижения стратегических целей ССП, основанная на определении прогнозных значений показателей Перспектив «Обучение и развитие персонала» и «Внутренние процессы», представлена в таблице 67.

Для достижения прогнозируемых значений показателей по «оптимистическому» сценарию необходима реализация мероприятий, направленных на совершенствование системы стимулирования развития кадрового потенциала вуза, который является приоритетным конкурентным преимуществом образовательных организаций на рынке образовательных услуг.

Таблица 67 – Экспертная оценка уровня достижения стратегической цели вузами Ульяновской области (прогноз)

Перспективы ССП	Прогнозируемые тенденции	Уровень достижения стратегических целей				
		Социальная (общественная) значимость	Финансы	Клиенты	Внутренние процессы	Обучение и развитие персонала
УлГПУ	Текущие тенденции	+	+, –	–	+, –	+, –
	«Оптимистический»	+	+	+	+	+
	Базовый	+	+	+, –	+	+
	«Пессимистический»	+, –	+, –	–	+, –	+, –
УГАУ	Текущие тенденции	+	+	+, –	+, –	+
	«Оптимистический»	+	+	+	+	+
	Базовый	+	+	+	+	+
	«Пессимистический»	+, –	+, –	+, –	+, –	+, –
УлГТУ	Текущие тенденции	+	+	+	+, –	+, –
	«Оптимистический»	+	+	+	+	+
	Базовый	+	+	+	+	+
	«Пессимистический»	+, –	+, –	+, –	+, –	+, –
УлГУ	Текущие тенденции	+	+, –	+	+, –	+, –
	«Оптимистический»	+	+	+	+	+
	Базовый	+	+	+	+	+
	«Пессимистический»	+, –	+, –	+, –	+, –	+, –
УИ ГА	Текущие тенденции	+	+	+, –	+, –	+, –
	«Оптимистический»	+	+	+	+	+
	Базовый	+	+	+	+	+
	«Пессимистический»	+, –	+, –	+, –	+, –	+, –

Источник: составлено автором

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие рынка образовательных услуг обуславливает усиление конкуренции между функционирующими на нем высшими учебными заведениями. На сегодняшний день роль вузов в качестве основы формирования человеческого капитала вызывает необходимость повышения эффективности их деятельности и уровня конкурентоспособности.

В связи с этим в диссертационном исследовании решена задача разработки подходов, моделей и методов развития конкурентных преимуществ вуза, в долгосрочной перспективе обеспечивающих его устойчивое функционирование.

Разработка и реализация стратегии управления конкурентоспособностью вуза направлена на внедрение инструментов, методов и принципов системы стратегического менеджмента в процесс управления образовательной организацией, позволяющих определить ее эффективность и своевременно реализовать меры по совершенствованию деятельности вуза по основным направлениям его функционирования.

Необходимость разработки и реализации стратегии управления конкурентоспособностью вуза связана также с позиционированием вуза на рынке образовательных услуг, оценкой его положения по сравнению с конкурентами и постоянным совершенствованием его деятельности.

Развитие конкуренции вызывает необходимость анализа факторов, способствующих повышению конкурентоспособности вуза. Ее уровень определяется прежде всего профессиональной подготовкой специалистов в соответствии с требованиями рынка труда и качеством образовательной услуги.

В этих условиях основным конкурентным преимуществом любой образовательной организации выступает кадровый потенциал. В данном аспекте управление конкурентоспособностью вуза предполагает разработку и реализацию эффективных инструментов кадровой политики,

соответствующих уровню кадрового потенциала и способствующих его развитию. В целом это обеспечивает достижение стратегических целей и задач развития образовательной организации в условиях конкуренции на рынке образовательных услуг.

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.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (последняя редакция).
2. Авдеева, И.А. Конкурентоспособность высшего учебного заведения в современных условиях / И.А. Авдеева, М.В. Попов // Наука и общество. – 2020. – № 2 (37). – С. 149-152.
3. Агабабаев, М.С. Конкурентоспособность вуза на рынке высшего образования / М.С. Агабабаев, А.И. Садыгова, Н.М. Агабабаева // Деловой вестник предпринимателя. – 2023. – № 4 (14). – С. 81-84.
4. Акмаева, Р.И. О согласовании стратегической карты с выбранной стратегией университета / Р.И. Акмаева, Э.И. Скоблева // Каспийский регион: политика, экономика, культура. – 2015. – № 4 (45). – С. 81-88.
5. Актуальные инструменты развития и повышения конкурентоспособности современного российского ВУЗа / А.А. Хрысева, И.А. Езангина, Т.Б. Борискина [и др.] // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 2 (163). – С. 1284-1291.
6. Алешкина, О.В. Конкурентоспособность вуза в современных условиях / О.В. Алешкина // Доклады Башкирского университета. – 2021. – Т. 6. – № 5. – С. 346-350.
7. Анищенко, В.А. Теоретические аспекты использования системы сбалансированных показателей в вузе / В.А. Анищенко, Д.Ф. Барсукова // Казанская наука. – 2015. – № 10. – С. 273-275.
8. Аржанова, И.В. О подходах к оценке вклада вузов России в реализацию национальных проектов / И.В. Аржанова, М.В. Ширяев, С.Н. Митяков // Высшее образование в России. – 2019. – Т. 28, № 12. – С. 23-35.
9. Ахметов, И.Г. Информационная система стратегического управления вузом на основе процессного подхода: специальность 05.13.01 – Системный анализ, управление и обработка информации (региональные народнохозяйственные комплексы): автореферат диссертации на соискание

ученой степени кандидата технических наук / И.Г. Ахметов. – Иркутск, 2010. – 16 с. – Место защиты: Байкальский государственный университет экономики и права.

10. Бабичев, М.А. Компетентностный подход при формировании кадровой политики вузов в отношении начинающих преподавателей [Электронный ресурс] / М.А. Бабичев // Экономика и управление: современные достижения и перспективы развития: сборник трудов Всероссийской научно-практической конференции, Россия, Омск, 03 сентября 2020 года. – Омск: Изд-во ОмГТУ, 2020. – С. 40-44. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_43922964_80990579.pdf (дата обращения: 21.07.2024).

11. Багдасарова, Д.Г. Нематериальные факторы мотивации к инновационной деятельности в сфере высшего профессионального образования / Д.Г. Багдасарова, Н.А. Перевозчикова // Современная мировая экономика: вызовы и реальность: Материалы III Международной научно-практической конференции, Донецк, 01 декабря 2020 года. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2020. – С. 60-64.

12. Бадамбаева, В.М. Совершенствование мотивации труда в высшей школе: кейс университета «Туран» (Казахстан) / В.М. Бадамбаева // Экономическое развитие региона: управление, инновации, подготовка кадров. – 2019. – № 6. – С. 18-26.

13. Бакаева, В.В. Адаптированная методика оценки конкурентных преимуществ вузов / В.В. Бакаева, Т.В. Красильникова // Информационные технологии моделирования и управления. – 2022. – Т. 128, № 2. – С. 84-93.

14. Бакаева, В.В. Проблемы и перспективы исследования конкурентных преимуществ вузов / В.В. Бакаева, Т.В. Красильникова // Экономика и менеджмент систем управления. – 2019. – № 1(31). – С. 4-13.

15. Балашов, В.В. Развитие кадрового потенциала высшего учебного заведения / В.В. Балашов, И.Б. Лавровская // Вестник университета. – 2013. – № 19. – С. 247-251.

16. Барбашова, Е.В. Моделирование развития персонала учреждений системы ВПО с помощью экспертно-аналитических технологий / Е.В. Барбашова // Ученые записки Орловского государственного университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. – 2014. – № 1 (57). – С. 54-59.

17. Барковская, Е.П. Основные компетенции преподавателя вуза / Е.П. Барковская // Наука и инновации XXI века: материалы IV Всероссийской конференции молодых ученых, Сургут, 30 ноября 2017 года. – Сургут: Сургутский государственный университет, 2017. – С. 46-49.

18. Баталова, О.С. Конкурентоспособность вуза на рынке образовательных услуг / О.С. Баталова // Молодой ученый. – 2010. – № 10 (21). – С. 53-58.

19. Баташова, С.М. Конкурентоспособность образовательной организации и факторы её определяющие / С.М. Баташова // Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2018. – № 2 (32). – С. 113-117.

20. Батталова, Э.Р. Виды высших учебных заведений в России и их научный потенциал / Э.Р. Батталова, Ю.А. Липина // Форум молодых ученых. – 2019. – № 4 (32). – С. 126-131.

21. Бахарев, В.О. Управление развитием вуза: система сбалансированных показателей versus показателей эффективности / В.О. Бахарев, О.В. Бургонов // Экономика и управление. – 2012. – № 12 (86). – С. 112-118.

22. Беденко, Н.Н. Некоторые аспекты методологии формирования системы сбалансированных показателей современного вуза / Н.Н. Беденко // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 1 (37). – С. 357-360.

23. Беденко, Н.Н. Сбалансированная система показателей в современном вузе: некоторые аспекты / Н.Н. Беденко // Стандарты и качество. – 2010. – № 8. – С. 88-91.

24. Бедрачук, И.А. К вопросу о приоритетах и инструментах кадровой политики регионального университета / И.А. Бедрачук // Вестник

Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. – 2021. – № 4 (67). – С. 5-10.

25. Белан, Е.П. Стратегическое управление развитием регионального университета как исследовательско-ориентированного вуза: специальность 13.00.08 – Теория и методика профессионального образования: автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора педагогических наук / Е.П. Белан. – Ростов-на-Дону, 2007. – 49 с. – Место защиты: Южный федеральный университет.

26. Белый, Е.М. Конкурентные преимущества вузов: классификация с позиций стейкхолдерменеджмента [Электронный ресурс] / Е.М. Белый, Л.Р. Мингачева, И.Б. Романова // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 5. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_18319167_55675332.pdf (дата обращения: 14.07.2023).

27. Бельчик, Т.А. Конкурентоспособность университетов и престижность высшего образования с позиций теории потребительского поведения / Т.А. Бельчик, Е.Г. Попкова // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. – 2023. – Т. 16, № 6. – С. 275-292.

28. Билалова, Е.М. Применение системы сбалансированных показателей в вузе (на примере Дагестанского государственного университета) / Е.М. Билалова, П.М. Кичиханова // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 2 (часть 3). – С. 472-476.

29. Блягоз, Н.Ш. Профессиональная компетентность преподавателя вуза: основные компоненты [Электронный ресурс] / Н.Ш. Блягоз // Наука: комплексные проблемы. – 2014. – № 4. – URL: <http://nigniikp.adygnet.ru/index.php/vypuski-2014/vypusk-4-noyabr/19-stati-k-4-mu-vypusku/58-> (дата обращения: 06.03.2023).

30. Богатырева, И.В. Особенности конкурсного отбора профессорско-преподавательского персонала высшего учебного заведения в России / И.В.

Богатырева, Г.Ю. Овчаренко // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2017. – № 1-1. – С. 410-414.

31. Бончукова, Д.А. Конкуренция в образовательной сфере и конкурентоспособность вуза: проблема согласования понятий / Д.А. Бончукова // Вестник Российской академии естественных наук (Санкт-Петербург). – 2012. – № 1. – С. 96-98.

32. Борисова, А.А. Управление кадровым потенциалом в вузе: теоретический обзор / А.А. Борисова, Е.А. Маркова // Донецкие чтения 2023: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: материалы VIII Международной научной конференции, Донецк, 25-27 октября 2023 года. – Донецк: Донецкий государственный университет, 2023. – С. 23-25.

33. Булгакова, М.А. Мотивация персонала как инструмент реализации социальной ответственности университета / М.А. Булгакова, А.Е. Ямковая // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2020. – Т. 9. – № 1 (30). – С. 97-99.

34. Бунеева, Р.И. Конкурентоспособность вуза в современных условиях / Р.И. Бунеева, Н.Н. Звягина // Тенденции развития науки, образования и экономики в эпоху цифровизации: Материалы Международной научно-практической конференции, Липецк, 28 апреля 2022 года. – Липецк: Липецкий государственный педагогический университет имени П.П. Семенова-Тян-Шанского, 2022. – С. 14-17.

35. Буреева, Н.Н. Российский рынок труда в условиях внешних и внутренних вызовов / Н.Н. Буреева, И.В. Гуськова, Н.Е. Серебровская // Социальные и гуманитарные знания. – 2024. – Т. 10, № 2. – С. 176-187.

36. Буренина, И.В. Повышение конкурентоспособности вуза на основе управления кадровым потенциалом / И.В. Буренина // Нефтегазовое дело. – 2013. – Т. 11. – № 1. – С. 23-28.

37. Васецкая, Н.О. Разработка модели компетенций научно-педагогических работников вуза / Н.О. Васецкая // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2018. – Т. 7. – № 3 (24). – С. 61-64.

38. Везетиу, Е.В. Глава 3. Маркетинговая среда и факторы развития современного вуза в условиях смены образовательной парадигмы / Е.В. Везетиу, Е.В. Вовк // Инновационное развитие науки: фундаментальные и прикладные проблемы: Монография. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2022. – С. 34-49.

39. Веретенникова, О.Б. Разработка стратегии образовательного учреждения: методические рекомендации / О.Б. Веретенникова, Н.В. Дрантусова, А.К. Ключев и др. // Университетское управление: практика и анализ. – 2008. – № 4. – С. 3-8.

40. Вершков, А.В. Пути повышения конкурентоспособности вуза / А.В. Вершков, А.К. Москалев, Ю.Э. Степанова // Образовательные технологии (г. Москва). – 2022. – № 1. – С. 7-14.

41. Видревич, М.Б. Стратегия развития регионального экономического вуза России в условиях постиндустриального общества (на примере Уральского государственного экономического университета) / М.Б. Видревич // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2022. – Т. 237, № 5. – С. 259-277.

42. Видревич, М.Б. Эффективная стратегия развития регионального государственного вуза России в условиях четвертой промышленной революции / М.Б. Видревич // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития: Материалы V Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 12 мая 2022 года / Ответственный за выпуск В.Е. Ковалев, редакционная коллегия: А.Е. Плахин, И.Н. Ткаченко. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2022. – С. 26-30.

43. Владимиров, А.И. О профессорско-преподавательском составе технических вузов – центральном звене в подготовке инженерных кадров / А.И. Владимиров. – М.: ООО «Издательский дом Недра», 2016. – 111 с.

44. Воеводкин, Н.Ю. О политике управления персоналом организации высшего образования / Н.Ю. Воеводкин // Вестник Академии знаний. – 2018. – № 25 (2). – С. 86-94.

45. Волгина, С.В. Управление ключевыми компетенциями в системе мер обеспечения конкурентоспособности ВУЗа на рынке образовательных услуг: монография / С.В. Волгина. – Ростов-н/Д: Ростиздат, 2010. – 180 с.

46. Воротынцев, В.В. Система стратегического менеджмента вуза / В.В. Воротынцев, Д.В. Крюков, М.И. Шикульский // Проблемы современной науки и образования. – 2019. – № 2 (135). – С. 18-23.

47. Ворошилова, Е.Н. Аспекты совершенствования кадрового потенциала крупнейшего регионального вуза / Е.Н. Ворошилова // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры: Материалы Всероссийской научно-методической конференции, Оренбург, 29-31 января 2014 года. – Оренбург: ООО ИПК «Университет», 2014. – С. 1673-1676.

48. Высшее образование в России: вызовы времени и взгляд в будущее: монография / Под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 610 с.

49. Галиутинова, Е.И. Кадровый потенциал вуза как фактор развития экономики знаний / Е.И. Галиутинова, Н.А. Барашкова, В.П. Аминева // Наука и бизнес: пути развития. – 2019. – № 7 (97). – С. 73-76.

50. Галушкин, А.А. Специфика трудовой мотивации преподавателя высшей школы / А.А. Галушкин // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2018. – № 187. – С. 128-133.

51. Гарчук, И.М. Оценка конкурентоспособности вуза и выбор стратегии ее повышения / И.М. Гарчук // Вестник Брестского государственного технического университета. – 2010. – № 3. – С. 21-24.

52. Гильдингерш, М.Г. Современные тенденции формирования человеческого капитала высших учебных заведений / М.Г. Гильдингерш, И.А. Алексеева // Экономика труда. – 2018. – Т. 5. – № 1. – С. 29-42.

53. Гисина, О.Г. Конкурентоспособность вуза на рынке образовательных услуг / О.Г. Гисина // Актуальные вопросы развития современного общества: материалы 3-й Международной научно-практической конференции, Курск, 18 апреля 2013 года / Ответственный редактор А.А. Горохов. – Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2013. – С. 79-83.

54. Голева, Е.В. Современные взгляды на кадровый потенциал вуза / Е.В. Голева // Педагогическое образование в России. – 2014. – № 8. – С. 28-31.

55. Горб, В.Г. Профессиональная эффективность и качество деятельности преподавателя высшей школы / В.Г. Горб // Педагогическое образование в России. – 2020. – № 6. – С. 53-68.

56. Грицова, О.А. Системный подход к разработке стратегии развития вуза / О.А. Грицова, Ю.С. Старенькова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2016. – № 1-6. – С. 195-200.

57. Грудзинский, А.О. Концепция проектно-ориентированного университета / А.О. Грудзинский // Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – № 3 (26). – С. 24-37.

58. Грудзинский, А.О. Стратегическое управление университетом: от плана к инновационной миссии / А.О. Грудзинский // Университетское управление: практика и анализ. – 2004. – № 1 (30). – С. 9-20.

59. Грудцына, Л.Ю. Стратегический сценарий развития конкурентоспособности образовательных учреждений высшего образования / Л.Ю. Грудцына // Право и управление. – 2022. – № 9. – С. 86-89.

60. Губина, Е.М. Основные элементы конкурентоспособности вуза на современном этапе / Е.М. Губина, А.Н. Сырбу // Физическое воспитание и спортивная тренировка. – 2012. – № 2 (4). – С. 140-144.

61. Гуз, Е.А. Многокритериальная оценка конкурентоспособности вуза / Е.А. Гуз // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы: Сборник научных трудов. – Минск: А.Н. Вараксин, 2022. – С. 62-65.

62. Гузакова, О.Л. Эффективная кадровая политика как фактор снижения риска неконкурентоспособности вуза / О.Л. Гузакова // Вузовская наука – региону: Материалы XV Всероссийской научной конференции с международным участием, Вологда, 28 февраля 2017 года. – Вологда: Вологодский государственный университет, 2017. – С. 415-417.

63. Гуляева, В.С. Роль и место преподавателя вуза в ландшафте высшего образования XXI века / В.С. Гуляева // Совершенствование преподавания иностранных языков в школе и в вузе: Сборник научно-методических трудов / Ответственный редактор С.С. Куклина. Выпуск 20. – Киров: Общество с ограниченной ответственностью «Радуга-ПРЕСС», 2017. – С. 5-11.

64. Гусарова, М.С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала вуза в рамках реализации кадровой стратегии / М.С. Гусарова, А.В. Копытова // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2014. – № 4. – С. 14-22.

65. Гуськова, И.В. Развитие внутреннего предпринимательства в университете / И.В. Гуськова // Образование, технологии и общество на смене эпох: Материалы XX международного конгресса с элементами научной школы для молодых ученых. В 2-х томах, Москва, 28-29 марта 2024 года. – Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2024. – С. 105-120.

66. Дамбуева, А.Б. Стратегия развития профессорско-преподавательских ресурсов как ключевой элемент в системе управления человеческими ресурсами вуза / А.Б. Дамбуева // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. – 2016. – № 5. – С. 155-159.

67. Демьяненко, А.Е. Аспекты конкурентоспособности вуза / А.Е. Демьяненко, И.Р. Карамян // Вестник экспертного совета. – 2017. – № 1 (8). – С. 119-123.

68. Денисова, О.П. Взаимосвязь эффективности работы высшей школы и профессиональной успешности сотрудников вуза / О.П. Денисова // Вектор науки. ТГУ. – 2011. – № 2 (16). – С. 379-383.

69. Денисова, О.П. Профессиональная успешность сотрудников вуза и эффективность работы в высшей школе при подготовке к экспертизе качества / О.П. Денисова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2012. – №3. – С. 17-21.

70. Деренко, Н.В. Ранжирование университетов методом анализа иерархий / Н.В. Деренко // Новые технологии оценки качества образования: сборник материалов XVIII общероссийского с международным участием Форума Гильдии экспертов в сфере профессионального образования / под общей редакцией д.п.н. Г.Н. Мотовой. – М.: Гильдия экспертов в сфере профессионального образования, 2023. – С. 18-23.

71. Дулясова, М.В. Кадровая составляющая формирования экосистемы управления развитием вуза / М.В. Дулясова, А.С. Глазкова, И.А. Рудская // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. – 2023. – Т. 22, № 3. – С. 107-116.

72. Думенко, С.В. Факторы конкурентоспособности вуза и направления по ее повышению / С.В. Думенко // Russian Economic Bulletin. – 2023. – Т. 6, № 5. – С. 163-167.

73. Дюсекеев, К.А. Иерархическая система показателей оценки эффективности деятельности сотрудников вуза / К.А. Дюсекеев, М.И. Шикульский, О.М. Шикульская // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 5-1. – С. 33-37.

74. Егорова, Е.М. Методологические основы сбалансированной системы показателей стратегического развития вузов / Е.М. Егорова // Известия Нижневолжского агроуниверситетского комплекса: Наука и высшее профессиональное образование. – 2015. – № 3 (39). – С. 204-212.

75. Егорова, Е.М. Сбалансированная система показателей как основа учетно-информационного обеспечения стратегического развития вуза [Электронный ресурс] / Е.М. Егорова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – Т. 13. – С. 2116-2120. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/85424.htm> (дата обращения: 21.12.2023).

76. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник для вузов / А.П. Егоршин. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.
77. Екшикеев, Т.К. Конкурентоспособность и конкурентные преимущества вуза / Т.К. Екшикеев // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 4. – С. 392-396.
78. Ефимова, Г.З. Типология карьерных траекторий и мотивации их выбора преподавателями высших учебных заведений / Г.З. Ефимова // Университетское управление: практика и анализ. – 2021. – Т. 25. – № 3. – С. 56-69.
79. Ефимова, Е.М. Кадровый потенциал вуза: аксиомы рекрутинга и инновации / Е.М. Ефимова // Вестник университета. – 2013. – № 15. – С. 262-271.
80. Загирняк, М.В. Управление конкурентоспособностью высшего учебного заведения: современные тенденции / М.В. Загирняк, А.Б. Почтовюк // Гуманитарные и социально-экономические науки. – 2011. – № 2 (57). – С. 141-145.
81. Захаров, Р.В. Основные аспекты кадровой политики в организациях высшего образования / Р.В. Захаров // Менеджер. – 2022. – № 3 (101). – С. 112-118.
82. Защитина, Е.К. Влияние трансформации подходов к управлению человеческими ресурсами в организации на рынок услуг высшего образования / Е.К. Защитина // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики: материалы XII Международной научно-практической конференции, Красноярск, 23-24 марта 2023 года. – Красноярск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева», 2023. – С. 48-53.
83. Заярная, И.А. Теория и методология формирования эффективной системы управления конкурентоспособностью вуза / И.А. Заярная. – Находка: Институт технологии и бизнеса, 2014. – 177 с.

84. Заярная, И.А. Теоретические аспекты стратегического управления вузом / И.А. Заярная // Международный научно-исследовательский журнал. – 2015. – № 10 (41). – С. 32-34.

85. Зинченко, В.О. Кадровый потенциал вуза как научная категория / В.О. Зинченко // Инновационные технологии в образовании. – 2020. – № 1 (3). – С. 68-75.

86. Иванов, Е.Д. Кадровый потенциал как фактор конкурентного преимущества вуза / Е.Д. Иванов // Менеджмент в социальных и экономических системах: сборник статей XIV Международной научно-практической конференции, Пенза, 16-17 декабря 2022 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2022. – С. 206-209.

87. Иванов, Е.Д. О некоторых особенностях конкурентной среды авиационного вуза / Е.Д. Иванов // Гражданская авиация: история и современность: сборник статей V международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 30-31 марта 2023 года. – Санкт-Петербург: Б. и., 2023. – С. 76-83.

88. Иваньковский, С.Л. Аспекты конкурентоспособности в высшем образовании России при цифровизации пространства / С.Л. Иваньковский, О.В. Трофимов // Россия, Европа, Азия: цифровизация глобального пространства: Сборник научных трудов II международного научно-практического форума, Ставрополь, 09-12 октября 2019 года / Под редакцией В.А. Королева. – Ставрополь: Общество с ограниченной ответственностью «СЕКВОЙЯ», 2019. – С. 232-234.

89. Ильина, И.Ю. Маркетинговый подход к оценке кадрового потенциала высшей школы / И.Ю. Ильина // Инновации в образовании. – 2023. – № 5. – С. 16-24.

90. Ильина, И.Ю. Трансформация труда и занятости преподавателей вузов в условиях социально-экономической нестабильности / И.Ю. Ильина // Новые траектории экономического развития в условиях глобальной неопределённости (XXIII Чаяновские чтения): Сборник статей по материалам

международной научной конференции, Москва, 23 марта 2023 года. – Москва: Российский государственный гуманитарный университет, 2023. – С. 84-87.

91. Ильина, И.Ю. Удовлетворенность работой преподавателей вузов в системе управления кадровым потенциалом высшей школы / И.Ю. Ильина // Вестник университета. – 2023. – № 7. – С. 14-23.

92. Использование преимуществ визуализации для анализа современных трендов управления персоналом в системе высшего образования / Л.Г. Зверева, И.А. Погодина, И.А. Шумакова, А.О. Кравец // Экономика устойчивого развития. – 2022. – № 3 (51). – С. 41-45.

93. Исследование особенностей технологий взаимопроникновения систем высшего образования и управления персоналом в условиях новой реальности / Г.Г. Вукович, А.В. Островская, А.С. Астахин, В.А. Беспалько // Экономика устойчивого развития. – 2022. – № 3 (51). – С. 19-24.

94. Ишбаев, З.З. Сбалансированная система показателей как инструмент определения конкурентоспособности и эффективности управления вузов / З.З. Ишбаев, Р.А. Абрамов, Л.С. Штраус // Russian Economic Bulletin. – 2023. – Т. 6, № 4. – С. 322-329.

95. Казакова, Ф.А. Стратегия развития вуза в условиях инновационной экономики региона / Ф.А. Казакова // Атояновские чтения: материалы круглого стола, проведенного в рамках международной научно-практической конференции «Проблемы и перспективы инновационного развития экономики» и международной научно-практической конференции «Социально-трудовая сфера в условиях инновационного развития: глобальное и локальное», Саратов, 27-28 ноября 2014 года. – Саратов: Общество с ограниченной ответственностью Издательство «КУБиК», 2014. – С. 199-204.

96. Казиева, Б.В. Стратегическое развитие регионального вуза / Б.В. Казиева, В.М. Казиев // Вестник Кабардино-Балкарского государственного университета им. Х.М. Бербекова. Серия: право, экономика. – 2020. – № 4. – С. 17-22.

97. Кайгородцев, А.А. Концепция стратегии развития вуза в условиях рыночной экономики / А.А. Кайгородцев, Г.Ж. Сарсембаева, Т.Ф. Кайгородцева // Международный журнал экспериментального образования. – 2015. – № 11-3. – С. 379-382.

98. Какоткина, Е.А. Принципы формирования стратегии развития региональных вузов в контексте новых ориентиров высшего образования / Е.А. Какоткина // Теория и практика общественного развития. – 2019. – № 3 (133). – С. 26-29.

99. Камирова, А.Н. Стратегическое планирование: ориентация вуза на устойчивое развитие и конкурентные преимущества / А.Н. Камирова // Управленческое консультирование. – 2017. – № 1 (97). – С. 166-171.

100. Капустина, Л.М. Управление конкурентоспособностью университета на основе ресурсного подхода / Л.М. Капустина, А.Н. Носырева // Вестник Академии знаний. – 2022. – № 53 (6). – С. 425-428.

101. Карелова, Т.А. Сравнительный анализ вузов на основе показателей кадрового потенциала / Т.А. Карелова, Е.В. Свирина // Управление организационно-экономическими системами: Сборник трудов научного семинара студентов и аспирантов института экономики и управления, Самара, 20-25 ноября 2023 года. – Самара: Самарский национальный исследовательский университет им. акад. С.П. Королева, 2024. – С. 104-107.

102. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами в образовательном учреждении – впереди большие перемены / Л.В. Карташова, О.В. Толстякова // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2019. – № 5 (107). – С. 89-99.

103. Карташова, С.М. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического развития вуза / С.М. Карташова // Наукоемкие технологии и инновации: сборник докладов Международной научно-практической конференции, Белгород, 06-07 октября 2016 года. – Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2016. – С. 107-111.

104. Качагин, Е.А. Функционирование рынка труда: региональный аспект / Е.А. Качагин. – Ульяновск: УлГТУ, 2005. – 120 с.

105. Кейзерова, С.Ю. Методология повышения производительности труда профессорско-преподавательского состава государственного высшего учебного заведения / С.Ю. Кейзерова, Г.Е. Каратаева // Современные проблемы, тенденции и перспективы социально-экономического развития: Сборник статей X Международной научно-практической конференции Института экономики и управления СурГУ, Сургут, 26 ноября 2020 года / Отв. за выпуск: О.Н. Галюта, М.А. Морданов, А.Ю. Ситникова. – Сургут: Сургутский государственный университет, 2021. – С. 201-204.

106. Кетоева, Н.Л. Стратегическое управление вузом / Н.Л. Кетоева, Н.Д. Рогалев, Е.Е. Гудкова // Строительство. Экономика и управление. – 2017. – № 3 (27). – С. 35-39.

107. Кирилина, Н.А. Стратегические подходы к развитию вуза / Н.А. Кирилина // Вестник Ассоциации вузов туризма и сервиса. – 2011. – № 1. – С. 27-32.

108. Кирилук, О.М. Развитие преподавателя как инструмент повышения конкурентоспособности вуза / О.М. Кирилук, А.В. Иванова // Инновационное развитие России. Экономика и менеджмент в XXI веке: Сборник научных трудов по итогам Международной научно-практической конференции, Москва, 16 ноября 2023 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2024. – С. 238-242.

109. Коваленко, М.В. Особенности формирования и реализации кадровой политики высших учебных заведений / М.В. Коваленко // Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации: Сборник статей IX Международной научно-практической конференции. В 4-х частях, Пенза, 15 января 2018 года. – Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г.Ю.), 2018. – С. 157-161.

110. Ковтуненко, К. Развитие кадрового потенциала высшей школы / К. Ковтуненко // Наука и инновации. – 2019. – № 7 (197). – С. 74-77.

111. Козлов, А.В. Компетентностно-ориентированный подход к подготовке преподавателей высшей школы как условие повышения эффективности педагогической деятельности / А.В. Козлов // Актуальные проблемы физической и специальной подготовки силовых структур. – 2013. – № 2. – С. 11-18.

112. Козлова, А.А. Система сбалансированных показателей как инструмент формирования блока бизнес-образования в ведущем университете / А.А. Козлова, А.В. Путилов // Инженерное образование. – 2017. – № 22. – С. 36-46.

113. Колчина, Н.О. Многоаспектность категории «конкурентоспособность вуза», подходы и методы управления конкурентоспособностью вуза / Н.О. Колчина, Е.А. Леоненко // Вопросы управления. – 2018. – № 4 (53). – С. 119-131.

114. Кондратьева, М.Н. Конкурентоспособность вузов / М.Н. Кондратьева, И.В. Шацкая, Ю.А. Холикова // Вестник Московского гуманитарно-экономического института. – 2020. – № 3. – С. 132-150.

115. Конкурентные позиции университетов на региональном рынке услуг высшего образования / Л.М. Капустина, Н.Б. Изакова, О.А. Гайтерова, А.Н. Носырева // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2021. – Т. 83. – № 4 (90). – С. 351-359.

116. Конкурентоспособность вуза в современных условиях: взгляд изнутри / И.В. Климентьева, С.Л. Логинова, М.М. Микушина, В.А. Шапошников. – Екатеринбург: Российский государственный профессионально-педагогический университет, 2023. – 119 с.

117. Коновалов, В.В. Методика создания системы показателей оценки востребованности образовательных услуг выпускниками вузов / В.В. Коновалов // Экономика. Налоги. Право. – 2012. – № 2. – С. 145-152.

118. Коновалова, Л.В. Как баланс найдем, славно заживем! Применение сбалансированной системы показателей в стратегическом управлении вузом / Л.В. Коновалова // Креативная экономика. – 2010. – № 2 (38). – С. 102-110.

119. Коновалова, Л.В. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии вуза / Л.В. Коновалова // Экономические науки. – 2009. – № 60. – С. 415-418.

120. Коновалова, Н.В. Критерии эффективности стратегии развития вуза как возможность выработки конкурентных преимуществ / Н.В. Коновалова // Города и местные сообщества. – 2017. – Т. 1. – С. 101-107.

121. Кононова, О.В. Конкурентоспособность и конкурентные преимущества вуза / О.В. Кононова // Государственное регулирование социально-экономических процессов в условиях глобального кризиса: материалы V международной научно-практической конференции, Саратов, 19 апреля 2016 года. – Саратов: Общество с ограниченной ответственностью «Центр профессионального менеджмента «Академия Бизнеса», 2016. – С. 42-52.

122. Констман, И.С. Модель системы качества управления персоналом и критерии оценки качества управления персоналом высшего учебного заведения / И.С. Констман // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2009. – Т. 1. – № 1(37). – С. 196-202.

123. Коренева, М.А. Развитие профессиональных компетенций сотрудников в образовательном процессе вуза / М.А. Коренева // Молодые исследователи в ответ на современные вызовы: Сборник статей Международного научно-исследовательского конкурса, Петрозаводск, 29 августа 2022 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2022. – С. 111-115.

124. Коржова, О.С. Модели стимулирования труда научно-педагогических работников / О.С. Коржова // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2019. – Т. 17. – № 4. – С. 95-101.

125. Коржова, О.С. Подходы к классификации систем стимулирования труда преподавателей вузов / О.С. Коржова // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2018. – № 4 (64). – С. 81-86.

126. Коржова, О.С. Стратегии развития высших учебных заведений: классификации и условия применения / О.С. Коржова // Вестник НГУЭУ. – 2021. – № 1. – С. 284-294.

127. Котова, Е.П. Стратегия развития образовательной организации / Е.П. Котова, В.В. Журавлев // Современные проблемы образования, науки и технологий: сборник научных трудов по материалам III международной научно-практической конференции, Москва, 30 сентября 2019 года. – М.: Индивидуальный предприниматель Туголуков Александр Валерьевич, 2019. – С. 49-51.

128. Красильникова, Т.В. Конкурентные позиции вузов Сибирского федерального округа (на примере рекламного образования) / Т.В. Красильникова // ЦИТИСЭ. – 2023. – № 3 (37). – С. 351-365.

129. Криветченко, О.В. О проблемах адаптации персонала вуза в условиях цифровизации / О.В. Криветченко // Научно-инновационный вектор современного развития: Материалы I Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Новокузнецк, 20 апреля 2023 года / Отв. редактор Т.А. Евсина, редколлегия: Ю.А. Кузнецова [и др.]. – Кемерово: Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 2023. – С. 148-150.

130. Криветченко, О.В. О специфике управления кадровым потенциалом вуза в условиях цифровизации / О.В. Криветченко // Неделя науки и творчества-2022: Материалы Международного научно-практического форума студентов, аспирантов и молодых ученых. В 4-х частях, Санкт-Петербург, 13-20 мая 2022 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный институт кино и телевидения, 2022. – С. 167-169.

131. Криштал, М.М. Формирование и реализация стратегии развития вуза как фактор экономической стабильности и качества образовательного процесса / М.М. Криштал, В.В. Ельцов, А.В. Комягин // Инженерное образование. – 2016. – № 19. – С. 111-115.

132. Кувшинова, Е.В. Применение ключевых показателей эффективности в мотивации персонала высшего учебного заведения / Е.В. Кувшинова // Потенциал вуза в кадровом и экспертном сопровождении органов государственного и муниципального управления: материалы Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 5-летию РАНХиГС и 15-летию Чебоксарского филиала РАНХиГС, Чебоксары, 15-16 октября 2015 года / Под общей редакцией И.Г. Голышева. – Чебоксары: Издательско-полиграфическая компания «Новое время» (Чебоксары), 2015. – С. 160-164.

133. Кузнецов, Д.Л. Факторы конкурентоспособности вуза / Д.Л. Кузнецов // Инновации и инвестиции. – 2021. – № 3. – С. 116-120.

134. Кузьминов, Я.И. Структура вузовской сети: от советского к российскому «мастер-плану» / Я.И. Кузьминов, Д.С. Семенов, И.Д. Фрумин // Вопросы образования. – 2013. – № 4/2013. – С. 8-63.

135. Кумаре, И. Кадровый потенциал как объект маркетингового управления и фактор развития конкурентного преимущества вуза / И. Кумаре, О.С. Пескова, Т.Б. Борискина // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. – 2019. – № 1 (235). – С. 147-152.

136. Куркин, А.А. Трансформация инфраструктуры и маркетинговая политика университета / А.А. Куркин, С.Н. Митяков // Маркетинг и инфраструктурные проекты: Монография. – Москва: Государственный университет управления, 2023. – С. 78-87.

137. Кушель, Е.С. К вопросу о конкурентной стратегии развития вуза / Е.С. Кушель // Известия высших учебных заведений. Геология и разведка. – 2011. – № 4. – С. 88-96.

138. Кушель, Е.С. О системном видении конкурентоспособности вуза / Е.С. Кушель // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2013. – № 3. – С. 190-192.

139. Кушель, Е.С. Проблемы менеджмента высшей школы в аспекте конкурентоспособности / Е.С. Кушель // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2009. – № 4. – С. 81-90.

140. Лапшова, А.В. Профессионализм педагога вуза: компетентностный подход / А.В. Лапшова // Профессиональное самоопределение молодежи инновационного региона: проблемы и перспективы: Сборник статей по материалам всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Красноярск, 14 октября – 30 ноября 2017 года. – Красноярск: Красноярский государственный аграрный университет, 2018. – С. 141-143.

141. Латыпов, Р.Р. Система сбалансированных показателей в управлении вузом / Р.Р. Латыпов // Управление экономикой: методы, модели, технологии: четырнадцатая международная научная конференция: сборник научных трудов, Уфа – Красноусольск, 09-11 октября 2014 года. – Уфа – Красноусольск: ГОУ ВПО «Уфимский государственный авиационный технический университет», 2014. – С. 232-234.

142. Латышев, А.С. Управление конкурентоспособностью современного российского университета: состояние, вызовы и ответы / А.С. Латышев, Ю.П. Похолков, М.Ю. Червач, А.Н. Шадская // Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – № 5. – Т. 21. – С. 6-16.

143. Латышева, Н.А. Современные методики диагностики кадрового потенциала как фактор повышения качества образования / Н.А. Латышева // Самоуправление. – 2023. – № 4 (137). – С. 164-167.

144. Лубский, А.А. Методические подходы к оценке конкурентных преимуществ высших учебных заведений / А.А. Лубский, И.В. Чистов // Вестник Екатерининского института. – 2023. – № 1 (61). – С. 30-36.

145. Лысенко, Е.А. Стратегические аспекты развития конкурентоспособности регионального вуза / Е.А. Лысенко // Теория и практика стратегирования: Сборник избранных научных статей и материалов V Международной научно-практической конференции, Кемерово-

Новокузнецк-Мариинск-Москва, 17-19 октября 2022 года. Том VIII. Книга I. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. – С. 165-172.

146. Мадьяров, А.А. Отечественный опыт конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг / А.А. Мадьяров, Г.М. Шамарова // Современная конкуренция. – 2015. – Т. 9. – № 1 (49). – С. 119-143.

147. Малин, А.С. Межвузовская и внутривузовская конкуренция образовательных программ высшего профессионального образования / А.С. Малин // Современная конкуренция. – 2007. – № 6. – С. 49-55.

148. Мальцева, Г.И. Применение системы сбалансированных показателей в процессе стратегического планирования вуза (на примере Владивостокского государственного университета экономики и сервиса) [Электронный ресурс] / Г.И. Мальцева, Р.А. Луговой, Ю.А. Солдатова // Университетское управление: практика и анализ. – 2004. – № 5-6. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-sistemy-sbalansirovannyh-pokazateley-v-protsesse-strategicheskogo-planirovaniya-vuza-na-primere-vladivostokskogo> (дата обращения: 12.10.2023).

149. Мальцева, Е.А. Кадровый потенциал вуза как объект управления / Е.А. Мальцева // Модернизация отечественного высшего образования: расчеты и просчеты: Материалы Международной научно-методической конференции, Новосибирск, 03 февраля – 05 марта 2015 года. – Новосибирск: Сибирский государственный университет путей сообщения, 2015. – С. 88-91.

150. Мамина, В.П. Перспективы развития кадрового потенциала системы высшего образования Российской Федерации / В.П. Мамина // Современные образовательные технологии: новые вызовы и перспективы: материалы IV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Астрахань, 26 ноября 2021 года. – Астрахань: Астраханский государственный университет, Издательский дом «Астраханский университет», 2021. – С. 98-100.

151. Масалова, Ю.А. Исследование потенциала преподавателя высшей школы / Ю.А. Масалова // Вестник Кемеровского государственного

университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2016. – № 2. – С. 79-83.

152. Матвеев, В.В. Управление процессом мотивации персонала вузов с использованием стратегического подхода / В.В. Матвеев, Ю.П. Соболева // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2020. – № 3. – С. 28-41.

153. Матюгина, Э.Г. К вопросу формирования карьерной траектории преподавателя вуза / Э.Г. Матюгина, А.С. Скориков // Взаимодействие науки и общества: проблемы и перспективы: сборник статей Международной научно-практической конференции, Киров, 02 декабря 2021 года. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью «ОМЕГА САЙНС», 2021. – С. 75-77.

154. Медведева, В.В. Проблемы позиционирования высших учебных заведений на рынке образовательных услуг / В.В. Медведева, С.Е. Павлов // Интернаука. – 2022. – № 19-6 (242). – С. 24-27.

155. Минаева, Л.А. Качество рабочей силы вуза: проблемы и пути их решения / Л.А. Минаева // Социально-гуманитарные знания. – 2011. – № 2. – С. 110-122.

156. Мингачева, Л.Р. Применение сбалансированной системы показателей для оценки и обеспечения устойчивости вуза / Л.Р. Мингачева // Проблемы современной экономики (Новосибирск). – 2013. – № 12. – С. 218-221.

157. Минева, О.К. Реализация стратегии развития университета на основе построения стратегической карты / О.К. Минева, Р.И. Акмаева, Л.В. Усачева // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2013. – Т. 1. – № 1 (69). – С. 297-304.

158. Минеева, Е.Э. К вопросу о конкурентоспособности рынка образовательных услуг / Е.Э. Минеева // Современные вопросы развития общества в условиях цифровизации: Материалы II Национальной научно-

практической конференции. В 2-х частях, Саранск, 28-29 ноября 2023 года. – Саранск: ООО «Типография Рузаевский печатник», 2023. – С. 263-268.

159. Митяков, С.Н. Система показателей оценки инновационной политики высшего технического учебного заведения / С.Н. Митяков, Е.С. Митяков, Т.В. Горина // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 4. – С. 1207-1228.

160. Михеева, Е.А. Особенности формирования стратегии развития современной образовательной организации / Е.А. Михеева // Управление, экономика и право: проблемы, исследования, результаты: Сборник статей Международной научно-практической конференции, Пенза, 26-27 сентября 2021 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2021. – С. 158-163.

161. Моисеева, И.В. Теоретические подходы изучения конкурентоспособности вуза [Электронный ресурс] / И.В. Моисеева // Системное управление: электронное периодическое научное издание. – 2008. – №. 1. – URL: <http://sisupr.mrsu.ru/2008-1/pdf/19-moiseeva.pdf> (дата обращения 18.05.2023).

162. Мониторинг деятельности образовательных организаций высшего образования [Электронный ресурс]. – URL: <https://monitoring.miccedu.ru/?m=vpo> (дата обращения: 20.05.2024).

163. Монтик, О.Н. Эффективность кадрового и интеллектуального потенциалов высшего учебного заведения / О.Н. Монтик, М.Г. Липень // Развитие интернационализации и экономической интеграции в новых реалиях: материалы форума, Минск, 23-24 марта 2023 года. – Минск: Четыре четверти, 2023. – С. 46-48.

164. Мордовец, В.А. Текущее состояние и перспективы обеспечения современного вуза человеческими ресурсами / В.А. Мордовец, Д.В. Круглов, А.В. Новоселов // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 4. – С. 1399-1416.

165. Мохначев, С.А. Современные тенденции развития управления конкурентоспособностью вуза / С.А. Мохначев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – № 1. – С. 67-71.

166. Мухина, Н.Б. Развитие кадрового потенциала вузов при переходе к модели «Университет 4.0» / Н.Б. Мухина // Экономика образования. – 2023. – № 5 (138). – С. 4-12.

167. Мушкетова, Н.С. Особенности и факторы конкуренции на рынке образовательных услуг вузов / Н.С. Мушкетова, С.В. Федорова // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – № 5. – С. 50-54.

168. Мялкина, Е.В. Система управления профессиональным развитием научно-педагогических работников в вузе / Е.В. Мялкина, Е.П. Седых, В.А. Житкова // Современные наукоемкие технологии. – 2016. – № 11-1. – С. 143-147.

169. Национальный агрегированный рейтинг [Электронный ресурс]. – URL: <https://best-edu.ru/ratings/national/nacionalnyj-agregirovannyj-rejting> (дата обращения: 05.11.2024).

170. Недохлебова, Е.Б. Современные тенденции в управлении персоналом в высшей школе / Е.Б. Недохлебова, И.А. Соколова // Природа. Человек. культура: Материалы Первого Международного научно-просветительского форума, Кисловодск, 03-05 октября 2018 года / Под общей редакцией С.Е. Туркулец, Е.В. Листопадовой. – Кисловодск: Общество с ограниченной ответственностью «Научный консультант», 2018. – С. 256-263.

171. Немцев, А.Д. Моделирование процесса формирования устойчивых конкурентных преимуществ вуза на основе реализации маркетинг-микс концепций / А.Д. Немцев, А.А. Шерстобитова, Е.В. Каргина // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2023. – Т. 2, № 1 (51). – С. 114-121.

172. Николина, В.В. Ключевые стратегии развития вуза в условиях модернизации педагогического образования / В.В. Николина, О.А. Сафонова

// Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского. – 2012. – № 28. – С. 903-907.

173. Ниязова, М.В. Оценка результатов деятельности вуза и система сбалансированных показателей / М.В. Ниязова // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 4 (24). – С. 352-355.

174. Новые инструменты модернизации университетского образования: внедрение принципов устойчивого развития / С.М. Дмитриев, Е.Г. Ивашкин, С.Н. Митяков, Н.А. Мурашова // Инновации. – 2023. – № 6 (296). – С. 8-18.

175. Новые инструменты модернизации университетского образования: управление инновационным потенциалом региона / С.М. Дмитриев, Е.Г. Ивашкин, С.Н. Митяков, Н.А. Мурашова // Инновации. – 2023. – № 5 (295). – С. 15-26.

176. Нурманбетова, Д.Н. Научные подходы к определению стратегического управления сферой высшего образования / Д.Н. Нурманбетова // Znanstvena Misel. – 2021. – № 53 (53). – С. 20-23.

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

178. Оболяева, Н.М. Применение системы сбалансированных показателей в системе стратегического управления ВУЗом / Н.М. Оболяева // Качество. Инновации. Образование. – 2011. – № 5 (72). – С. 5-11.

179. Оболяева, Н.М. Система сбалансированных показателей как элемент конкурентной стратегии вуза / Н.М. Оболяева // Информатизация образования и науки. – 2011. – № 4 (12). – С. 94-103.

180. Оболяева, Н.М. Система сбалансированных показателей как элемент стратегического управления вузом / Н.М. Оболяева // Инновации на основе информационных и коммуникационных технологий. – 2011. – № 1. – С. 157-165.

181. Овчаренко, М.С. К вопросу повышения качества образования путем развитие кадрового потенциала высшей школы / М.С. Овчаренко // Междисциплинарные научные исследования в XXI веке. Проблемы и перспективы: сборник статей международной научной конференции, Сургут, 27 июля 2023 года. – Санкт-Петербург: Общество с ограниченной ответственностью «Международный институт перспективных исследований имени Ломоносова», 2023. – С. 28-32.

182. Одегов, Ю.Г. Экономика труда: учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, Л.С. Бабынина. – В 2т. Т.1. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. – 760 с.

183. Омелянченко, А.В. Специфика управления кадровым потенциалом в высших учебных заведениях / А.В. Омелянченко // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2019. – № 3 (28). – С. 69-70.

184. Павленков, М.Н. Организационные вопросы стратегического менеджмента в региональной и муниципальной экономике / М.Н. Павленков, А.В. Парамонов // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2023. – № 12. – С. 52-55.

185. Павленков, М.Н. Факторы устойчивости предприятия / М.Н. Павленков, И.М. Павленков, Е.В. Ульянычева // Устойчивое развитие общества: новые научные подходы и исследования: сборник научных трудов по материалам IX международной научно-практической конференции, Москва, 02 августа 2024 года. – Москва: Издательство «Экономическое образование», 2024. – С. 118-123.

186. Павличенко, А.В. Роль вуза в современных экономических условиях / А.В. Павличенко // Экономические аспекты технологического развития современной промышленности, Москва, 16 мая 2017 года. – М.: Общество с ограниченной ответственностью «Научный консультант», 2017. – С. 187-190.

187. Первухина, И.В. Стратегия развития вуза в современных экономических условиях / И.В. Первухина // Заметки ученого. – 2022. – № 11. – С. 129-132.

188. Перевозчикова, Н.А. Управление мотивацией инновационной деятельности персонала современных вузов / Н.А. Перевозчикова, Д.Г. Багдасарова // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2019. – Т. 4. – № 1. – С. 122-127.

189. Пескова, О.С. Кадровая политика как инструмент маркетингового управления кадровым потенциалом в высшей школе / О.С. Пескова, Т.Б. Борискина, И. Кумаре // Современная экономика: проблемы и решения. – 2019. – № 3 (111). – С. 78-86.

190. Петерсонс, А. Корпоративная культура негосударственного вуза как фактор обеспечения устойчивого развития / А. Петерсонс // Труд и социальные отношения. – 2008. – № 3. – С. 79-84.

191. Петров, В.В. Формирование кадрового потенциала науки и высшей школы в условиях внешних ограничений / В.В. Петров // Профессиональное образование в современном мире. – 2022. – Т. 12, № 4. – С. 658-666.

192. Петрова, Н.А. Стратегическое управление деятельностью вуза на основе применения сбалансированной системы показателей / Н.А. Петрова // Современные тенденции в экономике и публичное управление: сборник трудов участников международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 30-31 мая 2016 года / Под редакцией В.В. Некрасовой, А.А. Горбачевой. – Ростов-на-Дону: Южно-Российский институт управления – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (ЮРИУФ РАНХиГС), 2016. – С. 86-92.

193. Пласкова, Н.С. Развитие рынка образовательных услуг вузов / Н.С. Пласкова, Е.В. Прокофьева // Наука, инновации, образование: актуальные

вопросы и современные аспекты: монография / Под общ. ред. Г.Ю. Гуляева. – Пенза: МЦНС «Наука и просвещение», 2022. – С. 5-15.

194. Плехова, Ю.О. Принципы проектирования конкурентоспособных образовательных программ для иностранных студентов / Ю.О. Плехова // VIII Международная научно-практическая конференция «Гармонизация межнациональных отношений в условиях глобального общества», XXVII Нижегородская сессия молодых ученых (гуманитарные науки), Нижний Новгород, 17-18 ноября 2022 года. – Нижний Новгород: Издательство «Перо», 2022. – С. 44-47.

195. Подопригора, М.Г. Особенности формирования стратегии конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг / М.Г. Подопригора // Альманах современной науки и образования. – 2010. – № 8. – С. 155-157.

196. Полянская, Н.М. Роль преподавателя в повышении качества образовательного процесса в высшем учебном заведении [Электронный ресурс] / Н.М. Полянская // Мир науки. – 2015. – № 3. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_25399440_35261361.pdf (дата обращения: 14.07.2024).

197. Попова, О.В. Образовательное пространство современного вуза: стратегия и практика конструирования / О.В. Попова, Д.В. Попов // Информация и образование: границы коммуникаций. – 2023. – № 15 (23). – С. 87-91.

198. Построение эффективной системы управления и работы с кадрами в современном вузе / Л.Д. Старикова, И.Б. Александрова, С.М. Кривенцева [и др.] // Современное педагогическое образование. – 2024. – № 2. – С. 376-380.

199. Прокопьев, В.П. Некоторые предложения по разработке компетентностной модели преподавателя / В.П. Прокопьев // Современное образование: содержание, технологии, качество. – 2019. – Т. 1. – С. 472-474.

200. Пугачева, И.Н. Конкурентоспособность университета на образовательном рынке: стратегический подход / И.Н. Пугачева, Н.Б. Мухина // Вестник ВГУИТ. – 2022. – Т. 84. – № 3. – С. 288-295.

201. Пушина, Н.Н. Система сбалансированных показателей в вузах / Н.Н. Пушина, И.О. Волкова // Роль финансов и учёта в развитии финансовой системы: Сборник статей международной очно-заочной научно-практической конференции, Ижевск, 28 февраля 2018 года. – Ижевск: Издательский дом «Удмуртский университет», 2018. – С. 174-181.

202. Пушина, Н.Н. Формирование системы управления вузом на основе системы сбалансированных показателей / Н.Н. Пушина, С.М. Макарова, И.О. Волкова // Технические университеты: интеграция с европейскими и мировыми системами образования: Материалы VIII Международной конференции. В 2-х томах, Ижевск, 23-24 апреля 2019 года. – Ижевск: Ижевский государственный технический университет имени М.Т. Калашникова, 2019. – С. 50-56.

203. Радолов, В.С. Повышение конкурентоспособности высшего учебного заведения / В.С. Радолов, В.Н. Чайников // Интеграция социально-философских и психолого-педагогических исследований современного общества: Материалы I Всероссийской научно-практической конференции, Чебоксары, 07 октября 2022 года. – Чебоксары: Чувашский государственный университет имени И.Н. Ульянова, 2022. – С. 37-46.

204. Развитие кадрового потенциала современной школы в условиях модернизации российского образования: монография / В.К. Кочисов, О.У. Гогицаева, М.А. Биганова, А.Р. Фардзинова. – Ульяновск: ИП Кеньшенская Виктория Валерьевна (издательство «Зебра»), 2024. – 98 с.

205. Разработка стратегий развития для управления системой образования муниципального района / Е.А. Хансуварова, Н.И. Яшина, О.И. Кашина, Л.А. Чеснокова // Актуальные проблемы управления: Сборник научных статей по итогам IX Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 14 ноября 2022 года / Редколлегия: С.Н.

Яшин [и др.]. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2023. – С. 463-468.

206. Ревина, С.Ю. Система сбалансированных показателей как инструмент стратегического управления вузом / С.Ю. Ревина, О.С. Горлова, С.А. Балашова // Наука и бизнес: пути развития. – 2019. – № 2 (92). – С. 93-97.

207. Резник, Г.А. Методологические аспекты формирования стратегии устойчивого развития вуза / Г.А. Резник, М.А. Курдова // Теория и практика современной науки. – 2016. – № 12-2 (18). – С. 143-148.

208. Резник, Г.А. Оценка факторов конкурентоспособности вуза в современных условиях [Электронный ресурс] / Г.А. Резник, Ю.С. Пономаренко, Л.С. Парамонова // Интернет-журнал «Мир науки». – 2015. – № 1. – URL: <https://mir-nauki.com/PDF/12PMN115.pdf> (дата обращения: 22.07.2024).

209. Резник, Г.А. Система сбалансированных показателей как инструмент реализации стратегии вуза / Г.А. Резник, М.А. Курдова // Уральский научный вестник. – 2016. – Т. 12. – № 1. – С. 116-126.

210. Решетняк, Д.В. Управление кадровым потенциалом вуза: разработка модели и методов формирования рейтинга преподавателей / Д.В. Решетняк, Т.Н. Кравец // Молодежь и наука: актуальные проблемы фундаментальных и прикладных исследований: Материалы VI Всероссийской национальной научной конференции молодых учёных. В 3-х частях, Комсомольск-на-Амуре, 10-14 апреля 2023 года. Часть 3. – Комсомольск-на-Амуре: Комсомольский-на-Амуре государственный университет, 2023. – С. 120-122.

211. Рычихина, Э.Н. Система сбалансированных показателей как основа управленческого мониторинга вуза / Э.Н. Рычихина // Гуманизация образования. – 2009. – № 2. – С. 54-58.

212. Рябова, С.В. Системы показателей и методы оценки качества образования как основного фактора конкурентоспособности вуза

[Электронный ресурс] / С.В. Рябова, В.А. Сергеев // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2019. – № 9 (127). – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_42199727_93181283.pdf (дата обращения: 03.08.2023).

213. Сабырова, Г.Ж. Система сбалансированных показателей при оценке эффективности деятельности вуза / Г.Ж. Сабырова // Известия ВУЗов (Кыргызстан). – 2014. – № 11. – С. 103-106.

214. Савенкова, Ю.С. Управление конкурентоспособностью вуза в современных социально-экономических условиях / Ю.С. Савенкова, А.А. Советкина // Вопросы образования. – 2009. – № 4. – С. 182-198.

215. Сагинова, О.В. Показатели конкурентоспособности в программах развития вузов / О.В. Сагинова, А.А. Кондратьева, Р.А. Искандарян, Т.С. Шипунова // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». – 2019. – № 1. – С. 44-55.

216. Сайфидинов, Б.С. Конкурентоспособность образовательных услуг в системе высшего образования на примере Уральского федерального университета / Б.С. Сайфидинов, И.К. Лебедева // NovaInfo.Ru. – 2017. – № 66. – С. 176-181.

217. Салми, Д. Создание университетов мирового класса / Д. Салми; пер. с англ. – М.: Издательство «Весь Мир», 2009. – 132 с.

218. Сандлер, Д.Г. Драйверы развития региональных систем высшего образования / Д.Г. Сандлер, А.Е. Судакова, Т.В. Тарасьева // Экономика региона. – 2020. – Т. 16. – № 4. – С. 1087-1103.

219. Сапрыкина, О.А. О принципах формирования стратегии развития практикоориентированного вуза / О.А. Сапрыкина, Е.К. Михайлюк // Непрерывное профессиональное образование: теория и практика: сборник научных статей по материалам IX Международной научно-практической конференции преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов, Новосибирск, 23 марта 2018 года. – Новосибирск: Сибирская академия финансов и банковского дела, 2018. – С. 30-35.

220. Свекатовски, Р.В. Структура и источники развития рынка образовательных услуг в условиях глобализации / Р.В. Свекатовски // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2011. – № 8(225). – С. 126-130.

221. Селезнева, О.Н. Ключевые компетенции и качества современного преподавателя высшего учебного заведения / О.Н. Селезнева // Технопарк универсальных педагогических компетенций: материалы III Всероссийской научно-практической конференции, Чебоксары, 15 декабря 2023 года. – Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Среда», 2023. – С. 122-124.

222. Семенихина, Н.Б. Метод анализа иерархий как системный подход к проблеме принятия решений / Н.Б. Семенихина // Дискуссия. – 2023. – Вып. 117. – С. 38-48.

223. Скворцов, Н.Г. Конкурентоспособность университетов в глобальной системе высшего образования: вызовы и стратегии // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. – 2017. – Т. 23, № 4. – С. 45-57.

224. Собко, В.В. Построение сбалансированной системы показателей вуза / В.В. Собко, А.М. Балтина // Форум молодых ученых. – 2019. – № 11 (39). – С. 394-399.

225. Соболев, В.К. Системный подход к стратегическому управлению высшими учебными заведениями [Электронный ресурс] / В.К. Соболев, Н.В. Козловских // УЭКС. – 2008. – № 15. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnyy-podhod-k-strategicheskomu-upravleniyu-vysshimy-uchebnyy-zavedeniyami> (дата обращения: 12.10.2023).

226. Соколов, А.В. Личный бренд преподавателя вуза / А.В. Соколов, И.А. Соколова // Социальные и гуманитарные науки на Дальнем Востоке. – 2022. – Т. 19, № 4. – С. 214-219.

227. Соколова, И.А. Актуальные тенденции управления профессиональным интеллектом вуза / И.А. Соколова, А.В. Соколов // Актуальные вопросы современной науки. – 2016. – № 47. – С. 51-63.

228. Соколова, И.А. Компетентностный подход к управлению человеческими ресурсами вуза в условиях цифровизации образования / И.А. Соколова, А.В. Соколов, Н.А. Калиновская // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: ЭКОНОМИКА и ПРАВО. – 2022. – № 4. – С. 102-106.

229. Соколова, И.А. Приоритетные направления развития системы управления персоналом вуза / И.А. Соколова, М.А. Щуковская // Социально-экономическое пространство хозяйственной практики конца XX – начала XXI века: обещанные и реальные изменения: Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Хабаровск, 11-12 ноября 2020 года / Под редакцией М.И. Разумовской. – Хабаровск: Дальневосточный государственный университет путей сообщения, 2020. – С. 244-249.

230. Сорокин, М.Ю. Стратегическое планирование как способ повышения конкурентоспособности вузов для достижения целей в сфере высшего образования России / М.Ю. Сорокин // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2023. – № 2 (38). – С. 66-77.

231. Сотникова, С. Карьерная логистика / С. Сотникова, В. Осипов // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 5. – С. 30-38.

232. Сотникова, С.И. Конкурентоспособность рынка труда: генезис социально-экономического содержания / С.И. Сотникова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2 (52). – С. 95-107.

233. Стародубов, Д.А. Кадровый потенциал высших учебных заведений и тенденции его развития / Д.А. Стародубов, В.Ф. Горшенин // Актуальные проблемы государственного и корпоративного управления: Сборник научных трудов / Под общей редакцией С.А. Головихина. – Челябинск: Общество с ограниченной ответственностью «Край Ра», 2016. – С. 133-139.

234. Статистическая информация Министерства образования и науки Российской Федерации: Форма № ВПО-1 «Сведения об организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed/> (дата обращения: 18.06.2024).

235. Стецюк, А.Е. Траектория развития научно-педагогических кадров новой генерации / А.Е. Стецюк, А.К. Пляскин, П.Ю. Островский // Образование: качество и инновации: Сборник трудов Всероссийской научно-методической конференции, Хабаровск, 15-16 марта 2022 года / Под редакцией Е.С. Гафиатулиной. – Хабаровск: Дальневосточный государственный университет путей сообщения, 2022. – С. 507-511.

236. Стратегия развития процедур и технологий системы высшего образования: перспектива и возможности функционала управления персоналом / Л.Г. Зверева, А.В. Никитина, Н.И. Мельников, Т.В. Геворгян // Экономика устойчивого развития. – 2019. – № 1 (37). – С. 282-285.

237. Стромская, И.Я. Факторы формирования организационного поведения работников высшего учебного заведения / И.Я. Стромская // Сетевой научный журнал ОрелГАУ. – 2015. – № 2 (5). – С. 145-146.

238. Стукен, Т.Ю. Инструменты кадровой политики современного вуза / Т.Ю. Стукен, О.С. Коржова // Омские научные чтения – 2019: материалы Третьей Всероссийской научной конференции, Омск, 02-06 декабря 2019 года. – Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2019. – С. 752-754.

239. Сундукова, Г.М. Стратегическое управление вузом в условиях цифровой экономики [Электронный ресурс] / Г.М. Сундукова, Н.В. Бобылева, Л.Н. Деревягина // Вестник евразийской науки. – 2019. – Т. 11. – № 3. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_39555134_92994515.pdf (дата обращения: 04.07.2024).

240. Сурков, И.А. Развитие предпринимательской деятельности в условиях негосударственного вуза: экономические и организационные аспекты: специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности)»: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / И.А. Сурков. – М., 2008. – 28 с. – Место защиты: Государственный университет управления.

241. Сурнина, Н.М. Управление человеческим капиталом вуза: механизмы и стратегии (на примере ГОУ ВПО «Уральский государственный экономический университет») / Н.М. Сурнина, С.Н. Смирных, С.В. Орехова // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2010. – № 4 (30). – С. 48-56.

242. Тавбулатова, З.К. Методические подходы к критериальной кластеризации человеческих ресурсов регионального университета / З.К. Тавбулатова, Х.Г. Чаплаев // Научный потенциал. – 2023. – № 2-1 (41). – С. 64-67.

243. Тавбулатова, З.К. Методологические подходы к анализу особенностей стратегического управления образовательным учреждением / З.К. Тавбулатова, Х.Г. Чаплаев // Общество. – 2023. – № 2 (29). – С. 44-47.

244. Тавбулатова, З.К. Становление новой бизнес-модели современного российского регионального университета / З.К. Тавбулатова, Х.Г. Чаплаев // Вестник Чеченского государственного университета им. А.А. Кадырова. – 2023. – № 2 (50). – С. 23-28.

245. Тарасова, Е.В. Новые роли и компетенции современного преподавателя Вуза в условиях цифровизации / Е.В. Тарасова // Общество. Экономика. Культура: актуальные проблемы, практика решения: сборник научных статей XII Международной научно-практической конференции: в 2-х ч., Барнаул, 20-21 апреля 2022 года. Том ч. 1. – Барнаул: Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, 2022. – С. 227-233.

246. Ташкинов, А.А. Опыт разработки программы повышения конкурентоспособности вуза / А.А. Ташкинов, Т.А. Ульрих // Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – Том 21, № 1. – С. 30-40.

247. Тимирясова, А.В. Трансформация стратегических направлений развития университета в целях устойчивого развития / А.В. Тимирясова // Педагогическое образование и наука. – 2020. – № 5. – С. 118-122.

248. Тимофеева, Г.В. Рынок образовательных услуг вузов: анализ предложения и спроса / Г.В. Тимофеева, Н.С. Мушкетова // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – № 27 (378). – С. 44-55.

249. Типология и анализ научно-образовательной результативности российских вузов / Абанкина И. В., Алескеров Ф. Т., Белоусова В. Ю., Гохберг Л. М., Зиньковский К. В., Кисельгоф С. Г., Швыдун С. В. // Форсайт. – 2013. – Т. 7, № 3. – С. 48-63.

250. Торобеков, Б.Т. Методологические основы разработки стратегии развития вуза в современных условиях / Б.Т. Торобеков // Известия Кыргызского государственного технического университета им. И. Раззакова. – 2014. – № 32-1. – С. 288-294.

251. Традиции и инновации высшего образования в Российской Федерации: стратегическая роль преподавателя / С.В. Бадмаева, Е.А. Балабанова, Ю.М. Белозерова [и др.]. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «КноРус», 2022. – 166 с.

252. Трофимов, О.В. Производственно-образовательные кластеры для кадрового обеспечения предприятий оборонно-промышленного комплекса в современных условиях / О.В. Трофимов, А.Г. Саакян // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 6. – С. 2533-2545.

253. Трофимов, О.В. Устойчивое и сбалансированное развитие сложных экономических систем в условиях концепции «Индустрия 4.0» / О.В. Трофимов, В.Г. Фролов, С.Л. Ивановский // Россия, Европа, Азия: цифровизация глобального пространства: Сборник научных трудов III Международного научно-практического форума, Невинномысск, 16-21

ноября 2020 года / Под редакцией И.В. Пеньковой. – Невинномысск: Общество с ограниченной ответственностью «СЕКВОЙЯ», 2020. – С. 696-699.

254. Трофимова, Н.Н. Актуальные проблемы стратегического планирования в системе высшего образования / Н.Н. Трофимова // Альманах Крым. – 2022. – № 34. – С. 61-68.

255. Троценко, А.Н. Теоретические основы исследования социальной инфраструктуры университета как фактора его конкурентоспособности / А.Н. Троценко // Наука и бизнес: пути развития. – 2018. – №11 (89). – С. 176-180.

256. Трушников, Д.Ю. Стратегический менеджмент в управлении вузом / Д.Ю. Трушников // Вестник Университета Российской академии образования. – 2008. – № 3. – С. 72-74.

257. Умнов, А.Л. Проектный метод подготовки специалистов для цифровой экономики / А.Л. Умнов, Ю.О. Плехова // Труды XXII научной конференции по радиофизике, посвященной 100-летию Нижегородской радиолaborатории: Материалы докладов, Нижний Новгород, 15-29 мая 2018 года. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2018. – С. 526-529.

258. Управление качеством образовательного процесса в высшей школе / О.В. Чепканич, А.М. Хлопяников, С.С. Сухов, М.Н. Алешина // Наука, общество, образование в эпоху цифровизации и глобальных изменений: монография. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2022. – С. 158-175.

259. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: Инфра-М, 2005. – 638 с.

260. Урманова, Д.Т. Современные подходы кадровой политики для повышения качества высшего образования / Д.Т. Урманова // Инновационные технологии в современном образовании: Сборник материалов VI Международной научно-практической интернет-конференции, наукоград Королев, 12 декабря 2018 года. – Наукоград Королев: Общество с ограниченной ответственностью «Научный консультант», 2019. – С. 647-651.

261. Условия формирования креативного капитала профессорско-преподавательского состава вузов / И.В. Гуськова, А.О. Грудзинский, Н.Е. Серебровская, Н.Н. Буреева // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 2. – С. 579-596.

262. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью вуза / Р.А. Фатхутдинов // Высшее образование в России. – 2006. – № 9. – С. 37-38.

263. Федорков, А.И. Совершенствование управления образовательными учреждениями и инструменты повышения их конкурентоспособности / А.И. Федорков, А.М. Кривонос // Архитектура университетского образования: новые возможности образования для суверенитета России: Сборник материалов VI Национальной научно-методической конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 01-02 июня 2023 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. – С. 73-82.

264. Федорова, Е.П. Опыт внедрения системы сбалансированных показателей в образовательных учреждениях [Электронный ресурс] / Е.П. Федорова, К.В. Боева // Baikal Research Journal. – 2016. – Т. 7. – № 6. – DOI 10.17150/2411-6262.2016.7(6).14.

265. Федосеева, Л.А. Система сбалансированных показателей качества образования [Электронный ресурс] / Л.А. Федосеева // Современные научные исследования и инновации. – 2021. – № 9. – URL: <https://web.snauka.ru/issues/2021/09/96493> (дата обращения: 10.04.2024).

266. Филькевич, И.А. Теоретико-методологические подходы к повышению конкурентоспособности образовательных организаций [Электронный ресурс] / И.А. Филькевич, Е.Д. Платонова, Д.Г. Мкртчян // Вестник Евразийской науки. – 2018. – № 6. – URL: <https://esj.today/PDF/71ECVN618.pdf> (дата обращения: 09.09.2024).

267. Хадуева, Я.А. Роль менеджмента в стратегическом развитии системы высшего образования на региональном уровне в условиях

цифровизации / Я.А. Хадуева, З.Б. Ильмиева // Тенденции развития науки и образования. – 2021. – № 80-2. – С. 53-55.

268. Халин, В.Г. Разработка сбалансированной системы показателей для количественной оценки стратегических решений по управлению российскими вузами в контексте вызовов цифровой экономики / В.Г. Халин, Г.В. Чернова // Теоретическая экономика. – 2020. – № 1 (61). – С. 45-50.

269. Хасанова, А.Ш. К вопросу о конкурентоспособности высшего образования в России / А.Ш. Хасанова, З.Н. Мирзагалямова // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2014. – Т. 187. – С. 467-476.

270. Хлебович, Д.И. Кадровая политика в российских ВУЗах: подходы к пониманию и реализуемые практики / Д.И. Хлебович // Активизация интеллектуального и ресурсного потенциала регионов: новые вызовы для менеджмента компаний: материалы Всероссийской конференции, Иркутск, 19 марта 2015 года / Под научной редакцией С.В. Чупрова. – Иркутск: Байкальский государственный университет экономики и права, 2015. – С. 151-160.

271. Цзинь, Ц. Управление конкурентоспособностью профессорско-преподавательского состава вуза как актуальный вектор развития профессионального образования / Ц. Цзинь, Е.О. Гаспарович // Традиции и инновации в педагогическом образовании: Сборник научных трудов VII Международной конференции, Екатеринбург, 08 апреля 2023 года. – Екатеринбург: Уральский государственный педагогический университет, 2023. – С. 412-419.

272. Чаплаев, Х.Г. К вопросу о роли и интересах «заинтересованных лиц» современного университета / Х.Г. Чаплаев // Вестник ГГНТУ. Гуманитарные и социально-экономические науки. – 2023. – Т. 19, № 2 (32). – С. 31-36.

273. Чепьюк, О.Р. Предпринимательское образование в исследовательском университете / О.Р. Чепьюк, А.Б. Бедный, Ю.О. Плехова //

Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2022. – № 2 (66). – С. 157-163.

274. Череднякова, Л.Е. 1.3. Разработка стратегии развития инновационного вуза на основе сбалансированной системы показателей / Л.Е. Череднякова, М.В. Черепанова // Влияние стратегического партнерства вузов на повышение эффективности экономического сотрудничества России и Казахстана / Под общей редакцией д.э.н., профессора Н.В. Фадейкиной. – Новосибирск: Сибирская академия финансов и банковского дела, 2007. – С. 69-81.

275. Черепанова, М.В. Формирование стратегии развития вуза на основе сбалансированной системы показателей и в условиях функционирования системы менеджмента качества / М.В. Черепанова // Непрерывное профессиональное образование: Международный сборник научных статей, Новосибирск, 17-18 марта 2009 года / Научный редактор Н.В. Фадейкина. – Новосибирск: Сибирская академия финансов и банковского дела, 2009. – С. 313-330.

276. Черникова, А.Г. Влияние трудового потенциала образовательных организаций высшего образования на их конкурентоспособность / А.Г. Черникова // Экономика устойчивого развития. – 2014. – № 3(19). – С. 207-212.

277. Чернышова, Е.Р. Реализация системно-модульного подхода к формированию кадрового потенциала высших учебных заведений / Е.Р. Чернышова // Alma Mater (Вестник высшей школы). – 2016. – № 7. – С. 72-78.

278. Чжан, В. Алгоритм оценки качества образовательных услуг с позиции конкурентоспособности / В. Чжан, О.М. Перминова // Социально-экономическое управление: теория и практика. – 2023. – Т. 19, № 4. – С. 56-68.

279. Чмырь, Ю.Ю. Особенности развития и воспроизводства кадрового потенциала научно-инновационной деятельности ВУЗа / Ю.Ю. Чмырь // Наука и образование: современные тренды. – 2014. – № 1 (3). – С. 164-177.

280. Чугумбаев, Р.Р. Использование системы сбалансированных показателей в проектном управлении ВУЗа / Р.Р. Чугумбаев // Бизнес.

Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2008. – № 5. – С. 66-72.

281. Чурдикова, Н.В. Подходы к оценки эффективности профессорско-преподавательского труда / Н.В. Чурдикова, Е.Л. Соколова // Управление и экономика народного хозяйства России: Сборник статей III Международной научно-практической конференции, Пенза, 21-22 марта 2019 года / Под общей редакцией Б.Н. Герасимова. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2019. – С. 163-166.

282. Шибанкова, Л.А. Структурная модель профессионального развития преподавателя высшей школы / Л.А. Шибанкова // Вестник Чувашского государственного педагогического университета им. И.Я. Яковлева. – 2023. – № 3 (120). – С. 151-158.

283. Шиняева, О.В. Преподаватели вузов и новый средний класс: совпадения и различия / О.В. Шиняева, И.А. Плохова, Ю.А. Тихонова // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. – 2022. – № 3. – С. 50-66.

284. Шиняева, О.В. Преподаватели высших учебных заведений и студенты как парные общности: характер и проблемы коммуникаций / О.В. Шиняева, Е.Р. Ахметшина, Т.В. Ключева // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2022. – № 1 (61). – С. 43-58.

285. Шиняева, О.В. Преподаватели-гуманитарии в российских вузах: кризис профессиональной группы или адаптация к «новой нормальности»? / О.В. Шиняева, Е.Р. Ахметшина // Наука. Культура. Общество. – 2022. – Т. 28, № 1. – С. 76-89.

286. Шиняева, О.В. Профессиональная и Гражданская идентичность преподавателей российских вузов: поколенческие различия / О.В. Шиняева, Е.Р. Ахметшина // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. – 2023. – № 1. – С. 162-175.

287. Шипилов, Н.Ю. Применение модели пяти сил Майкла Портера для некоммерческой организации / Н.Ю. Шипилов, А.Д. Гурина // Таврический научный обозреватель. – 2017. – № 5 (22). – С. 95-101.

288. Ширяев, М.В. Развитие институциональной модели построения технического вуза / М.В. Ширяев, С.Н. Митяков // Актуальные вопросы экономики, менеджмента и инноваций: материалы Международной научно-практической конференции, Нижний Новгород, 22 ноября 2016 года / Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева. – Нижний Новгород: Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева, 2016. – С. 381-383.

289. Шмидт, Ю.Д. Стимулирование труда профессорско-преподавательского и учебно-вспомогательного персонала вуза / Ю.Д. Шмидт, А.В. Купера // Университетское управление: практика и анализ. – 2006. – № 6. – С. 83-87.

290. Шокирова, Ш.А. Стратегия развития предприятия и оценка его эффективности / Ш.А. Шокирова // Теория и практика современной науки. – 2021. – № 6 (72). – С. 344-347.

291. Ярлова, Т.В. Развитие образовательной среды вуза в условиях цифровой трансформации / Т.В. Ярлова // Современное педагогическое образование. – 2022. – № 2. – С. 51-54.

292. Яшин, С.Н. Университеты в сфере управления инновациями и интеллектуальной собственностью: основные тенденции и проблемы / С.Н. Яшин, Ю.В. Захарова // Друкеровский вестник. – 2024. – № 2 (58). – С. 39-46.

293. Яшин, С.Н. Цифровые технологии как фактор повышения результативности деятельности научных коллективов / С.Н. Яшин, Ю.С. Коробова, Ю.А. Попова // Управление устойчивым развитием. – 2024. – № 3 (52). – С. 31-36.

294. Яшина, Н.И. Развитие методик оценки результативности государственного финансирования образования, науки и инноваций: региональный аспект / Н.И. Яшина, С.Н. Яшин, А.Е. Плетникова // Вестник

Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2022. – № 4 (68). – С. 63-70.

295. Aitbayeva G.D., Zhubanova M.K., Kulgildinova T.A., Tusupbekova G.M., Uaisova G.I. Formation of education clusters as a way to improve education // International Journal of Environmental and Science Education. – 2016. – № 11 (9). – P. 3053-3064.

296. Drucker P.F. The Educational Revolution // Social Change: Sources, Patterns, and Consequences. – N.Y., 1973.

297. Halonen T. Fair globalization: Establishing opportunities for all: Report of the Worldwide Commission on Social Dimensions of Globalization. – Geneva, Switzerland, ILO Bureau, 2004.

298. Hazelkorn E. Rankings and the Reshaping of Higher Education: the Battle for World-Class Excellence. Second Edition. London: Palgrave Macmillan, 2015.

299. Iskoskov M.O., Kargina E.V., Klochkov Y. Innovative model of the organization of a marketing system at engineering enterprises; Proceedings-2019 Amity international conference on artificial intelligence, AICAI, 2019. Изд-во: Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc. – 895 с.

300. Kaplan, R.S. Using the balanced scorecard as a strategic management system / R.S. Kaplan, D.P. Norton // Harvard business review. – 1996. – Т. 74. № 1. – Pp. 75-85.

301. Kinnell M., MacDougal J. Marketing in the Not-for-Profit Sector. – N.Y.: Butterworth Heinemann, 1997.

302. Lazear E. Firm-Specific Human Capital: A Skill-Weights Approach // IZA Discussion Paper. 2003. №. 813.

303. Liu S., Onwuegbuzie A. J. Teachers' motivation for entering the teaching profession and their job satisfaction: A cross-cultural comparison of China and other countries // Learning Environments Research. – 2014. – № 17 (1). – P. 75-94.

304. Locke W. Integrating Research and Teaching Strategies: Implications for Institutional Management and Leadership in the United Kingdom // Higher Education Management and Policy. 2004. Vol. 16. No. 3.

305. Marginson S. Different approaches to a shared goal: how variations in state traditions and strategies are differentiating the approach to building WCUs // WCU-4: Fourth International Conference on World-Class Universities (October 30 – November 2, 2011 – Shanghai, China). Proceedings. P. 23-36.

306. Marginson S. Dynamics of national and global competition in higher education. Springer. 2006.

307. McCowan T. The University as Engine of Development // Philosophical Enquiry in Education. – 2018. – № 25 (2). – P. 188-204.

308. Robert S. Kaplan, David P. Norton. The Strategyfocused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Harvard Business School Press, 2001. P. 400.

309. Sargent V. Back to school // Marketing Business. - 1993, March.

310. Schieb L.J., Karabenick S.A. Teacher motivation and professional development: A guide to resources. Math and Science Partnership – Motivation Assessment Program. University of Michigan, Ann Arbor, MI, 2011.

311. Schwab K. Insight Report: The Global Competitiveness Report 2012–2013. World Economic Forum. Geneva: SROKundig, 2012. 545 p.

312. Shibanova E.K., Nechaeva S.V. Higher education as a basis of sustainable development of Russia //1st Conference "Science progress in European countries: new concepts and modern solutions"// European Applied Sciences. – 2013. – № 1. – T. 2. – P. 170-185.

313. Slaughter S. Academic Capitalism: Politics, Policies and the Entrepreneurial University. – Baltimore; London: John Hopkins University Press, 1997. – P. 34-41.

314. Strategic management of institutions of higher education / I.V. Kolchik, S.N. Mityakov, M.V. Shiryayev, N.N. Yakovleva // 3rd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Science and Arts SGEM 2016,

Albena, Bulgaria, 24-30 августа 2016 года / Conference Proceedings. Vol. IV. Book 2. – Albena, Bulgaria: Общество с ограниченной ответственностью СТЕФ92 Технолоджи, 2016. – P. 655-662.

315. The role of the Russian basic university of federal importance in the economic development of the region / S.M. Dmitriev, M.V. Shiryayev, N.Yu. Babanov, S.N. Mityakov // 4th international multidisciplinary scientific conference on social sciences and arts SGEM 2017, Albena, 24-30 августа 2017 года. Vol. VOLUME IV. – Sofia: Общество с ограниченной ответственностью СТЕФ92 Технолоджи, 2017. – P. 905-912.

316. Trow M. Problems in the Transition from Elite to Mass Higher Education. Berkeley. Carnegie Commission on Higher Education, 1973. 57 p.

317. Wissema J. G. Towards the Third Generation University: Managing the University in Transition. Cheltenham: Northampton, Edward Elgar, 2009. 252 p.

Сбалансированная система показателей вуза

Показатель	Методика расчета / обозначение показателя
1 группа: Социальная (общественная) значимость	
<i>Приоритетная стратегическая цель:</i> Подготовка конкурентоспособных специалистов в соответствии с потребностями экономики региона	
1. Процент трудоустройства выпускников на предприятиях региона	$T_{\text{рег}} = \frac{Ч_{\text{рег}}}{Ч_{\text{общ}}} \times 100,$ где $T_{\text{рег}}$ – процент трудоустройства выпускников на предприятиях региона, %; $Ч_{\text{рег}}$ – численность выпускников, трудоустроенных на предприятиях региона, чел.; $Ч_{\text{общ}}$ – общая численность выпускников, чел.
2 группа: Финансы	
<i>Приоритетная стратегическая цель:</i> Обеспечение финансовой устойчивости вуза в долгосрочной перспективе	
1. Доля доходов вуза, полученных из бюджета	$ДД_{\text{бюдж}} = \frac{Д_{\text{бюдж}}}{Д_{\text{общ}}},$ где $ДД_{\text{бюдж}}$ – доля доходов вуза, полученных из бюджета; $Д_{\text{бюдж}}$ – доходы вуза, полученные из бюджета, тыс. руб.; $Д_{\text{общ}}$ – доходы вуза, полученные из всех источников, тыс. руб.
2. Доля доходов вуза, полученных из внебюджетных источников	$ДД_{\text{внебюдж}} = \frac{Д_{\text{внебюдж}}}{Д_{\text{общ}}},$ где $ДД_{\text{внебюдж}}$ – доля доходов вуза, полученных из внебюджетных источников; $Д_{\text{внебюдж}}$ – доходы вуза, полученные из внебюджетных источников, тыс. руб.; $Д_{\text{общ}}$ – доходы вуза, полученные из всех источников, тыс. руб.
3. Доля доходов вуза от образовательной деятельности в общих доходах вуза	$ДД_{\text{образов}} = \frac{Д_{\text{образов}}}{Д_{\text{общ}}},$ где $ДД_{\text{образов}}$ – доля доходов вуза от образовательной деятельности в общих доходах вуза; $Д_{\text{образов}}$ – доход вуза от образовательной деятельности, тыс. руб.; $Д_{\text{общ}}$ – доходы вуза, полученные из всех источников, тыс. руб.
3 группа: Клиенты	
<i>Приоритетная стратегическая цель:</i> Обеспечение конкурентоспособности обучающегося на рынке труда	
1. Общая численность студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры	$Ч_{\text{обуч}}$ – общая численность студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, чел.

2. Доля студентов бакалавриата	$D_{\text{бак}} = \frac{Ч_{\text{бак}}}{Ч_{\text{обуч}}},$ где $D_{\text{бак}}$ – доля студентов бакалавриата; $Ч_{\text{бак}}$ – численность студентов бакалавриата, чел.; $Ч_{\text{обуч}}$ – общая численность студентов вуза, чел.
3. Доля студентов специалитета	$D_{\text{спец}} = \frac{Ч_{\text{спец}}}{Ч_{\text{обуч}}},$ где $D_{\text{спец}}$ – доля студентов специалитета; $Ч_{\text{спец}}$ – численность студентов специалитета, чел.; $Ч_{\text{обуч}}$ – общая численность студентов вуза, чел.
4. Доля студентов магистратуры	$D_{\text{маг}} = \frac{Ч_{\text{маг}}}{Ч_{\text{обуч}}},$ где $D_{\text{маг}}$ – доля студентов магистратуры; $Ч_{\text{маг}}$ – численность студентов магистратуры, чел.; $Ч_{\text{обуч}}$ – общая численность студентов вуза, чел.
5. Общая численность обучающихся по программам среднего профессионального образования	$Ч_{\text{СПО}}$ – общая численность обучающихся по программам среднего профессионального образования, чел.
6. Количество реализуемых УГН (С)	$К_{\text{УГН(С)}}$ – количество реализуемых УГН (С), ед.
7. Общая численность слушателей программ дополнительного профессионального образования	$Ч_{\text{ДПО}}$ – общая численность слушателей программ дополнительного профессионального образования, чел.
8. Процент удовлетворенных процессом обучения и качеством образования в вузе по результатам опроса	$D_{\text{удовл}} = \frac{Ч_{\text{удовл}}}{Ч_{\text{опрош}}} \times 100,$ где $D_{\text{удовл}}$ – процент удовлетворенных процессом обучения и качеством образования в вузе по результатам опроса, %; $Ч_{\text{удовл}}$ – численность удовлетворенных процессом обучения и качеством образования в вузе по результатам опроса, чел.; $Ч_{\text{опрош}}$ – общая численность опрошенных в процессе оценки удовлетворенности процессом обучения и качеством образования, чел.
4 группа: Внутренние процессы	
<i>Приоритетная стратегическая цель:</i> Повышение эффективности деятельности вуза на рынке образовательных услуг	
<i>Образовательная деятельность (политика)</i>	
1. Е.1. Образовательная деятельность	$ЕГЭ_{\text{ср}} = \frac{\sum ЕГЭ_k}{Ч_{\text{ст}}},$ $ЕГЭ_{\text{ср}}$ – средний балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме по программам бакалавриата и специалитета, балл (показатель Е.1. Образовательная деятельность в Мониторинге деятельности организаций высшего образования); $ЕГЭ_k$ – средний балл ЕГЭ студента очной формы бакалавриата и специалитета, балл;

	$\text{Ч}_{\text{ст}}$ – численность студентов очной формы, по которым учтен средний балл ЕГЭ, чел.
<i>Научно-исследовательская деятельность (политика)</i>	
1. Е.2. Научно-исследовательская деятельность	$V_{\text{НИОКР}} = \frac{D_{\text{НИОКР}}}{\text{Ч}_{\text{НПР}}},$ где $V_{\text{НИОКР}}$ – объем НИОКР в расчете на одного научно-педагогического работника, привлеченного к образовательной деятельности по реализации образовательных программ бакалавриата, специалитета, магистратуры, тыс. руб. (показатель Е.2. Научно-исследовательская деятельность в Мониторинге деятельности организаций высшего образования); $D_{\text{НИОКР}}$ – доходы вуза от осуществления научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, тыс. руб.; $\text{Ч}_{\text{НПР}}$ – численность научно-педагогических работников, ставка.
2. Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в РИНЦ, в расчете на 100 НПР	$K_{\text{цит}} = \frac{\text{Ц}_{\text{РИНЦ}}}{\text{Ч}_{\text{НПР}}} \times 100,$ где $K_{\text{цит}}$ – количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в РИНЦ, в расчете на 100 НПР, ед.; $\text{Ц}_{\text{РИНЦ}}$ – количество цитирований публикаций организации, изданных за последние 5 лет, индексируемых в РИНЦ, ед.; $\text{Ч}_{\text{НПР}}$ – численность научно-педагогических работников, ставка.
3. Количество публикаций организации, индексируемых в РИНЦ, на 100 НПР	$K_{\text{публ}} = \frac{\text{П}_{\text{РИНЦ}}}{\text{Ч}_{\text{НПР}}} \times 100,$ где $K_{\text{публ}}$ – количество публикаций организации, индексируемых в РИНЦ, на 100 НПР, ед.; $\text{П}_{\text{РИНЦ}}$ – количество публикаций организации, изданных в отчетном периоде, индексируемых в РИНЦ, ед.; $\text{Ч}_{\text{НПР}}$ – численность научно-педагогических работников, ставка.
4. Количество научных журналов, издаваемых образовательной организацией	$K_{\text{журн}}$ – количество научных журналов, издаваемых образовательной организацией, ед.
<i>Управление персоналом вуза (кадровая политика)</i>	
1. Е.5. Зарботная плата ППС	$Z_{\text{пл}} = \frac{Z_{\text{пл ППС}}}{Z_{\text{пл рег}}} \times 100,$ $Z_{\text{пл}}$ – отношение заработной платы профессорско-преподавательского состава к средней заработной плате по экономике региона, % (показатель Е.5. Зарботная плата ППС в Мониторинге деятельности организаций высшего образования); $Z_{\text{пл ППС}}$ – средняя заработная плата ППС в отчетном периоде, руб.; $Z_{\text{пл рег}}$ – средняя заработной платы по экономике региона, руб.

<i>Финансово-экономическая деятельность (политика)</i>	
1. Е.4. Финансово-экономическая деятельность	$D_{\text{вуза}} = \frac{D_{\text{общ}}}{\text{Ч}_{\text{НПР}}},$ где $D_{\text{вуза}}$ – доходы образовательной организации из всех источников в расчете на одного НПР, тыс. руб. (показатель Е.4. Финансово-экономическая деятельность в Мониторинге деятельности организаций высшего образования); $D_{\text{общ}}$ – доходы вуза, полученные из всех источников, тыс. руб.; $\text{Ч}_{\text{НПР}}$ – численность научно-педагогических работников, ставка.
<i>Маркетинговая деятельность (политика)</i>	
1. Доля образовательной организации на рынке образовательных услуг региона	$D_{00} = \frac{\text{Ч}_{\text{студ}}}{\text{Ч}_{\text{вуз}}},$ D_{00} – доля образовательной организации на рынке образовательных услуг региона; $\text{Ч}_{\text{студ}}$ – общая численность студентов вуза, чел.; $\text{Ч}_{\text{вуз}}$ – общая численность обучающихся в учреждениях высшего образования в регионе, чел.
<i>Международная деятельность (политика)</i>	
1. Е.3. Международная деятельность	$D_{\text{иностр}} = \frac{\text{Ч}_{\text{иностр}}}{\text{Ч}_{\text{обуч}}} \times 100,$ $D_{\text{иностр}}$ – удельный вес численности иностранных студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов, % (показатель Е.3. Международная деятельность в Мониторинге деятельности организаций высшего образования); $\text{Ч}_{\text{иностр}}$ – численность иностранных студентов вуза, чел.; $\text{Ч}_{\text{обуч}}$ – общая численность студентов вуза, чел.
2. Общая численность иностранных аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов, стажеров	$\text{Ч}_{\text{ин. аспи}} - \text{общая численность иностранных аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов, стажеров, чел.}$
3. Удельный вес численности иностранных граждан из числа НПР в общей численности НПР	$D_{\text{ин. НПР}} = \frac{\text{Ч}_{\text{ин.НПР}}}{\text{НПР}} \times 100,$ $D_{\text{ин. НПР}}$ – удельный вес численности иностранных граждан из числа НПР в общей численности НПР, %; $\text{Ч}_{\text{ин.НПР}}$ – численности иностранных граждан из числа НПР, чел.; НПР – общая численность НПР, чел.
4. Доходы вуза из иностранных источников на выполнение НИОКР	$D_{\text{ин. НИОКР}} - \text{доходы вуза из иностранных источников на выполнение НИОКР, тыс. руб.}$
5. Доходы вуза от образовательной деятельности из иностранных источников	$D_{\text{ин. од}} - \text{доходы вуза от образовательной деятельности из иностранных источников, тыс. руб.}$
<i>Инновационная деятельность (политика)</i>	

1. Удельный вес доходов от НИОКР в общих доходах образовательной организации	$ДД_{\text{НИОКР}} = \frac{Д_{\text{НИОКР}}}{Д_{\text{общ}}},$ где $ДД_{\text{НИОКР}}$ – удельный вес доходов от НИОКР в общих доходах образовательной организации; $Д_{\text{НИОКР}}$ – доход вуза от НИОКР, тыс. руб.; $Д_{\text{общ}}$ – общие доходы вуза из всех источников, тыс. руб.
2. Количество полученных грантов за отчетный период в расчете на 100 ННР	$V_{\text{гр}} = \frac{K_{\text{гр}}}{Ч_{\text{ННР}}} \times 100,$ $V_{\text{гр}}$ – количество полученных грантов за отчетный период в расчете на 100 ННР, ед.; $K_{\text{гр}}$ – количество грантов, полученных в отчетном году, ед.; $Ч_{\text{ННР}}$ – численность научно-педагогических работников, ставка.
3. Количество лицензионных соглашений	$K_{\text{ЛС}}$ – количество лицензионных соглашений, ед.
4. Количество малых инновационных предприятий	$K_{\text{МИП}}$ – количество малых инновационных предприятий, ед.
<i>Инфраструктурная деятельность (политика)</i>	
1. Общая площадь учебно-лабораторных помещений в расчете на одного студента	$S_{1 \text{ студ}} = \frac{S}{Ч_{\text{студ}}},$ где $S_{1 \text{ студ}}$ – общая площадь учебно-лабораторных помещений в расчете на одного студента, кв. м; S – общая площадь учебно-лабораторных помещений, кв. м; $Ч_{\text{студ}}$ – общая численность студентов вуза, чел.
2. Количество персональных компьютеров в расчете на 1 студента	$ПК_{1 \text{ студ}} = \frac{ПК}{Ч_{\text{студ}}},$ где $ПК_{1 \text{ студ}}$ – количество персональных компьютеров в расчете на 1 студента, ед.; $ПК$ – количество персональных компьютеров, ед.; $Ч_{\text{студ}}$ – общая численность студентов вуза, чел.
3. Площадь общежитий	$S_{\text{общ}}$ – площадь общежитий, кв. м.
4. Площадь крытых спортивных сооружений	$S_{\text{СС}}$ – площадь крытых спортивных сооружений, кв. м.
<i>Управленческая деятельность (система управления вузом)</i>	
1. Количество показателей, характеризующихся увеличением (ростом), по данным Мониторинга Минобрнауки России по сравнению с предыдущим периодом	$П \uparrow$ – количество показателей, характеризующихся увеличением (ростом), по данным Мониторинга Минобрнауки России по сравнению с предыдущим периодом, ед.
2. Наличие в организационной структуре структурного подразделения,	Имеется Не имеется

осуществляющего вопросы координации в процессе разработки и реализации стратегии развития образовательной организации	
5 группа: Обучение и развитие персонала вуза	
<i>Приоритетная стратегическая цель:</i> Развитие кадрового потенциала вуза	
1. Доля ППС с ученой степенью доктора наук	$D_{д.н.} = \frac{ППС_{д.н.}}{ППС} \times 100,$ $D_{д.н.}$ – доля ППС с ученой степенью доктора наук, %; $ППС_{д.н.}$ – ППС с ученой степенью доктора наук, чел.; ППС – общая численность ППС, чел.
2. Доля ППС с ученой степенью кандидата наук	$D_{к.н.} = \frac{ППС_{к.н.}}{ППС} \times 100,$ $D_{к.н.}$ – доля ППС с ученой степенью кандидата наук, %; $ППС_{к.н.}$ – численность ППС, имеющих ученую степень кандидата наук, чел.; ППС – общая численность ППС, чел.
3. Средняя заработная плата ППС	$Z_{пл\ ППС}$ – средняя заработная плата ППС, руб.
4. Общая численность аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов-стажеров	$Ч_{аспир}$ – общая численность аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов-стажеров, чел.
5. Общая численность докторантов	$Ч_{доктор}$ – общая численность докторантов, чел.
6. Число диссертационных советов	$Ч_{дс}$ – число диссертационных советов, ед.

Статистический анализ ССП вузов Ульяновской области

Таблица 2.1 – Статистический анализ ССП Ульяновского государственного технического университета

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
1 группа: Социальная (общественная) значимость					
<i>Стратегическая цель перспективы: Подготовка конкурентоспособных специалистов в соответствии с потребностями экономики региона</i>					
1. Процент трудоустройства выпускников на предприятиях региона	73,62	75,08	76,01	78,07	80,05
<i>Экспертная оценка тенденций достижения стратегических целей перспективы: положительная</i>					
2 группа: Финансы					
<i>Стратегическая цель перспективы: Обеспечение финансовой устойчивости вуза в долгосрочной перспективе</i>					
1. Доля доходов вуза, полученных из бюджета	58,16	64,22	63,7	60,32	59,99
2. Доля доходов вуза, полученных из внебюджетных источников	41,84	35,78	36,3	39,68	40,01
3. Доля доходов вуза от образовательной деятельности в общих доходах вуза	84,39	73,47	81,91	85,83	87,55
<i>Экспертная оценка тенденций достижения стратегических целей перспективы: положительная</i>					
3 группа: Клиенты					
<i>Стратегическая цель перспективы: Обеспечение конкурентоспособности обучающегося на рынке труда</i>					
1. Общая численность студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры	7108	6799	6361	6412	6583
2. Доля студентов бакалавриата	79,0	78,59	78,64	80,01	78,76
3. Доля студентов специалитета	7,13	7,1	7,23	7,62	7,67
4. Доля студентов магистратуры	13,87	14,31	14,13	12,37	13,47
5. Общая численность обучающихся по программам среднего	916	1173	1353	1562	1973

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
профессионального образования					
6. Количество реализуемых УГН (С)	17	18	18	18	19
7. Общая численность слушателей программ дополнительного профессионального образования	2943	2691	2512	2314	1556
8. Процент удовлетворенных процессом обучения и качеством образования в вузе по результатам опроса	91,18	93,45	95,16	97,11	98,04
<i>Экспертная оценка тенденций достижения стратегических целей перспективы: положительная</i>					
4 группа: Внутренние процессы					
<i>Стратегическая цель перспективы: Повышение эффективности деятельности вуза на рынке образовательных услуг</i>					
<i>Образовательная деятельность (политика)</i>					
1. Е.1. Образовательная деятельность	61,38	63,32	63,56	66,03	66,16
<i>Научно-исследовательская деятельность (политика)</i>					
1. Е.2. Научно-исследовательская деятельность	337,47	251,91	187,54	293,31	248,90
2. Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в РИНЦ, в расчете на 100 НПР	1538,81	1978,28	1990,18	2612,67	2201,41
3. Количество публикаций организации, индексируемых в РИНЦ, на 100 НПР	284,81	93,81	395,83	511,64	435,13
4. Количество научных журналов, издаваемых образовательной организацией	1	1	1	1	1
<i>Управление персоналом вуза (кадровая политика)</i>					
1. Е.5. Заработная плата ППС	214,08	212,34	212,07	206,77	195,74

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
<i>Финансово-экономическая деятельность (политика)</i>					
1. Е.4. Финансово-экономическая деятельность	2547,11	3400,98	2733,16	2917,55	3170,56
<i>Маркетинговая деятельность (политика)</i>					
1. Доля образовательной организации на рынке образовательных услуг региона	19,49	19,05	18,05	18,43	18,90
<i>Международная деятельность (политика)</i>					
1. Е.3. Международная деятельность	7,09	8,13	9,93	10,99	10,17
2. Общая численность иностранных аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов, стажеров	13	13	12	9	6
3. Удельный вес численности иностранных граждан из числа НПП в общей численности НПП	0,51	0,52	0,72	0,25	0,27
4. Доходы вуза из иностранных источников на выполнение НИОКР	0	0	0	0	0
5. Доходы вуза от образовательной деятельности из иностранных источников	31887,10	38966,60	38542,70	18915,00	37496,40
<i>Инновационная деятельность (политика)</i>					
1. Удельный вес доходов от НИОКР в общих доходах образовательной организации	13,25	7,41	6,86	9,56	7,49
2. Количество полученных грантов за отчетный период в расчете на 100 НПП	18,73	22,05	8,59	6,85	5,50
3. Количество лицензионных соглашений	13	3	0	0	0

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
4. Количество малых инновационных предприятий	11	9	7	7	7
Инфраструктурная деятельность (политика)					
1. Общая площадь учебно-лабораторных помещений в расчете на одного студента	17,94	18,14	18,51	17,44	16,61
2. Количество персональных компьютеров в расчете на 1 студента	0,49	0,51	0,49	0,62	0,59
3. Площадь общежитий	18369	18369	18369	18369	18369
4. Площадь крытых спортивных сооружений	5183	5183	5183	5056	5056
Управленческая деятельность (система управления вузом)					
1. Количество показателей, характеризующихся увеличением (ростом), по данным Мониторинга Минобрнауки России по сравнению с предыдущим периодом	4	4	3	4	2
2. Наличие в организационной структуре вуза структурного подразделения, осуществляющего вопросы координации в процессе разработки и реализации стратегии развития образовательной организации	Имеется				
Экспертная оценка тенденций достижения стратегических целей перспективы: неустойчивая					
5 группа: Обучение и развитие персонала вуза					
Стратегическая цель перспективы: Развитие кадрового потенциала вуза					
1. Доля ППС с ученой степенью доктора наук	12,94	13,81	12,41	13,90	12,03
2. Доля ППС с ученой степенью кандидата наук	59,11	64,40	66,39	59,52	54,42
3. Средняя заработная плата	52,53	54,86	57,72	60,88	63,34

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
4. Общая численность аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов-стажеров	154	152	162	155	165
5. Общая численность докторантов	6	9	9	5	1
6. Число диссертационных советов	2	2	2	2	1
<i>Экспертная оценка тенденций достижения стратегических целей перспективы: неустойчивая</i>					

Таблица 2.2 – Статистический анализ ССП Ульяновского государственного педагогического университета имени И.Н. Ульянова

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
1 группа: Социальная (общественная) значимость					
<i>Стратегическая цель перспективы: Подготовка конкурентоспособных специалистов в соответствии с потребностями экономики региона</i>					
1. Процент трудоустройства выпускников на предприятиях региона	69,01	69,13	69,87	71,2	73,05
<i>Экспертная оценка тенденций достижения стратегических целей перспективы: положительная</i>					
2 группа: Финансы					
<i>Стратегическая цель перспективы: Обеспечение финансовой устойчивости вуза в долгосрочной перспективе</i>					
1. Доля доходов вуза, полученных из бюджета	68,11	68,35	68,59	79,71	81,61
2. Доля доходов вуза, полученных из внебюджетных источников	31,89	31,65	31,41	20,29	18,39
3. Доля доходов вуза от образовательной деятельности в общих доходах вуза	91,65	90,57	85,32	67,52	51,76
<i>Экспертная оценка тенденций достижения стратегических целей перспективы: неустойчивая</i>					
3 группа: Клиенты					
<i>Стратегическая цель перспективы: Обеспечение конкурентоспособности обучающегося на рынке труда</i>					
1. Общая численность студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры	7904	7218	7161	7151	7029
2. Доля студентов бакалавриата	79,62	78,91	78,45	79,09	77,85
3. Доля студентов специалитета	1,01	1,02	1,11	1,11	0,91
4. Доля студентов магистратуры	19,37	20,07	20,44	19,80	21,24
5. Общая численность обучающихся по программам среднего профессионального образования	0	0	0	0	0
6. Количество реализуемых УГН (С)	10	9	10	10	11

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
7. Общая численность слушателей программ дополнительного профессионального образования	6777	6936	5437	5151	7050
8. Процент удовлетворенных процессом обучения и качеством образования в вузе по результатам опроса	81,65	82,14	84,06	86,29	89,17
<i>Экспертная оценка тенденций достижения стратегических целей перспективы: отрицательная</i>					
4 группа: Внутренние процессы					
<i>Стратегическая цель перспективы: Повышение эффективности деятельности вуза на рынке образовательных услуг</i>					
<i>Образовательная деятельность (политика)</i>					
1. Е.1. Образовательная деятельность	66,83	67,52	65,39	66,41	65,32
<i>Научно-исследовательская деятельность (политика)</i>					
1. Е.2. Научно-исследовательская деятельность	104,69	69,24	83,12	85,36	104,50
2. Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в РИНЦ, в расчете на 100 НПР	1219,83	1846,04	2370,97	1483,54	2284,62
3. Количество публикаций организации, индексируемых в РИНЦ, на 100 НПР	232,65	265,22	307,97	269,58	418,77
4. Количество научных журналов, издаваемых образовательной организацией	2	2	2	2	2
<i>Управление персоналом вуза (кадровая политика)</i>					
1. Е.5. Заработная плата ППС	201,84	203,92	206,76	196,16	196,74
<i>Финансово-экономическая деятельность (политика)</i>					
1. Е.4. Финансово-экономическая деятельность	1711,34	1682,30	2201,15	2235,93	3099,80

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
<i>Маркетинговая деятельность (политика)</i>					
1. Доля образовательной организации на рынке образовательных услуг региона	21,68	20,22	20,32	20,55	20,18
<i>Международная деятельность (политика)</i>					
1. Е.3. Международная деятельность	10,75	11,58	11,87	8,93	5,36
2. Общая численность иностранных аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов, стажеров	1	2	2	3	1
3. Удельный вес численности иностранных граждан из числа НПП в общей численности НПП	0	0	0	0	0,29
4. Доходы вуза из иностранных источников на выполнение НИОКР	0	0	0	0	0
5. Доходы вуза от образовательной деятельности из иностранных источников	0	0	0	0	0
<i>Инновационная деятельность (политика)</i>					
1. Удельный вес доходов от НИОКР в общих доходах образовательной организации	6,12	4,12	3,78	4,71	4,02
2. Количество полученных грантов за отчетный период в расчете на 100 НПП	8,22	14,88	16,74	5,74	0
3. Количество лицензионных соглашений	7	4	8	8	8
4. Количество малых инновационных предприятий	4	4	1	2	2
<i>Инфраструктурная деятельность (политика)</i>					
1. Общая площадь учебно-лабораторных помещений в расчете на одного студента	11,67	12,64	12,59	12,50	12,74

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
2. Количество персональных компьютеров в расчете на 1 студента	0,27	0,26	0,2	0,23	0,25
3. Площадь общежитий.	19615	19615	19615	19615	19615
4. Площадь крытых спортивных сооружений	4807	4807	4807	4807	4807
Управленческая деятельность (система управления вузом)					
1. Количество показателей, характеризующихся увеличением (ростом), по данным Мониторинга Минобрнауки России по сравнению с предыдущим периодом	4	4	4	4	3
2. Наличие в организационной структуре вуза структурного подразделения, осуществляющего вопросы координации в процессе разработки и реализации стратегии развития образовательной организации	Отсутствует				
Экспертная оценка тенденций достижения стратегических целей перспективы: неустойчивая					
5 группа: Обучение и развитие персонала вуза					
Стратегическая цель перспективы: Развитие кадрового потенциала вуза					
1. Доля ППС с ученой степенью доктора наук	9,85	10,31	11,91	11,31	11,41
2. Доля ППС с ученой степенью кандидата наук	66,61	65,49	65,86	66,50	66,17
3. Средняя заработная плата	49,53	52,68	56,28	57,76	63,66
4. Общая численность аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов-стажеров	123	117	128	126	120
5. Общая численность докторантов.	2	7	7	5	0
6. Число диссертационных советов	1	0	1	0	0
Экспертная оценка тенденций достижения стратегических целей перспективы: неустойчивая					

Таблица 2.3 – Статистический анализ ССП Ульяновского государственного университета

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
1 группа: Социальная (общественная) значимость					
<i>Стратегическая цель перспективы: Подготовка конкурентоспособных специалистов в соответствии с потребностями экономики региона</i>					
1. Процент трудоустройства выпускников на предприятиях региона	72,18	73,81	74,20	75,23	76,08
<i>Экспертная оценка тенденций достижения стратегических целей перспективы: положительная</i>					
2 группа: Финансы					
<i>Стратегическая цель перспективы: Обеспечение финансовой устойчивости вуза в долгосрочной перспективе</i>					
1. Доля доходов вуза, полученных из бюджета	45,11	48,05	53,38	56,32	60,65
2. Доля доходов вуза, полученных из внебюджетных источников	54,89	51,95	46,02	43,68	39,35
3. Доля доходов вуза от образовательной деятельности в общих доходах вуза	75,23	74,38	84,26	67,35	73,30
<i>Экспертная оценка тенденций достижения стратегических целей перспективы: неустойчивая</i>					
3 группа: Клиенты					
<i>Стратегическая цель перспективы: Обеспечение конкурентоспособности обучающегося на рынке труда</i>					
1. Общая численность студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры	10241	10580	10691	10489	10622
2. Доля студентов бакалавриата	50,58	48,73	46,97	43,83	41,76
3. Доля студентов специалитета	40,09	41,99	44,38	47,43	47,96
4. Доля студентов магистратуры	9,33	9,28	8,65	8,74	10,28
5. Общая численность обучающихся по программам среднего профессионального образования	2224	2123	2205	2147	2129
6. Количество реализуемых УГН (С)	34	34	34	34	34

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
7. Общая численность слушателей программ дополнительного профессионального образования	3580	7319	16172	16654	18841
8. Процент удовлетворенных процессом обучения и качеством образования в вузе по результатам опроса	76,04	78,01	81,05	82,04	83,72
<i>Экспертная оценка тенденций достижения стратегических целей перспективы: положительная</i>					
4 группа: Внутренние процессы					
<i>Стратегическая цель перспективы: Повышение эффективности деятельности вуза на рынке образовательных услуг</i>					
<i>Образовательная деятельность (политика)</i>					
1. Е.1. Образовательная деятельность	61,99	66,22	61,94	62,85	60,92
<i>Научно-исследовательская деятельность (политика)</i>					
1. Е.2. Научно-исследовательская деятельность	408,39	386,32	439,97	436,46	203,59
2. Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в РИНЦ, в расчете на 100 НПР	339,12	757,02	998,83	136,08	452,70
3. Количество публикаций организации, индексируемых в РИНЦ, на 100 НПР	159,14	172,02	183,24	164,77	69,96
4. Количество научных журналов, издаваемых образовательной организацией	2	3	3	3	4
<i>Управление персоналом вуза (кадровая политика)</i>					
1. Е.5. Заработная плата ППС	218,88	234,31	226,88	226,82	224,66
<i>Финансово-экономическая деятельность (политика)</i>					
1. Е.4. Финансово-экономическая деятельность	2205,05	2198,69	3225,99	3367,95	3162,16

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
<i>Маркетинговая деятельность (политика)</i>					
1. Доля образовательной организации на рынке образовательных услуг региона	28,09	29,64	30,34	30,15	30,49
<i>Международная деятельность (политика)</i>					
1. Е.3. Международная деятельность	12,95	18,39	22,60	26,77	29,01
2. Общая численность иностранных аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов, стажеров	14	16	22	26	21
3. Удельный вес численности иностранных граждан из числа НПП в общей численности НПП	0,25	0,11	0,22	0,21	0,12
4. Доходы вуза из иностранных источников на выполнение НИОКР	4924,10	4928,0	4292,0	0	0
5. Доходы вуза от образовательной деятельности из иностранных источников	160531,10	231665,90	305243,90	385231,40	414708,20
<i>Инновационная деятельность (политика)</i>					
1. Удельный вес доходов от НИОКР в общих доходах образовательной организации	18,52	17,57	13,64	11,72	6,23
2. Количество полученных грантов за отчетный период в расчете на 100 НПП	5,96	1,53	3,53	0,95	1,24
3. Количество лицензионных соглашений	2	1	0	0	0
4. Количество малых инновационных предприятий	5	1	1	1	1
<i>Инфраструктурная деятельность (политика)</i>					
1. Общая площадь учебно-лабораторных помещений в расчете на одного студента	11,81	12,20	11,70	11,72	11,64

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
2. Количество персональных компьютеров в расчете на 1 студента	0,29	0,29	0,33	0,34	0,32
3. Площадь общежитий	17486	17486	17486	17486	17486
4. Площадь крытых спортивных сооружений	7285	7285	7285	7285	7285
Управленческая деятельность (система управления вузом)					
1. Количество показателей, характеризующихся увеличением (ростом), по данным Мониторинга Минобрнауки России по сравнению с предыдущим периодом	5	3	3	4	1
2. Наличие в организационной структуре вуза структурного подразделения, осуществляющего вопросы координации в процессе разработки и реализации стратегии развития образовательной организации	Имеется				
Экспертная оценка тенденций достижения стратегических целей перспективы: неустойчивая					
5 группа: Обучение и развитие персонала вуза					
Стратегическая цель перспективы: Развитие кадрового потенциала вуза					
1. Доля ППС с ученой степенью доктора наук	17,16	14,90	17,02	16,28	15,80
2. Доля ППС с ученой степенью кандидата наук	57,79	53,50	57,54	56,92	54,14
3. Средняя заработная плата	53,71	60,53	61,75	66,78	72,70
4. Общая численность аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов-стажеров	519	592	636	648	691
5. Общая численность докторантов	0	1	1	1	0
6. Число диссертационных советов	3	3	3	4	4
Экспертная оценка тенденций достижения стратегических целей перспективы: неустойчивая					

Таблица 2.4 – Статистический анализ ССП УГАУ

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
1 группа: Социальная (общественная) значимость					
<i>Стратегическая цель перспективы: Подготовка конкурентоспособных специалистов в соответствии с потребностями экономики региона</i>					
1. Процент трудоустройства выпускников на предприятиях региона	63,78	65,71	66,98	70,03	71,04
<i>Экспертная оценка тенденций достижения стратегических целей перспективы: положительная</i>					
2 группа: Финансы					
<i>Стратегическая цель перспективы: Обеспечение финансовой устойчивости вуза в долгосрочной перспективе</i>					
1. Доля доходов вуза, полученных из бюджета	69,73	68,58	76,56	73,32	74,20
2. Доля доходов вуза, полученных из внебюджетных источников	30,27	31,42	23,44	26,68	25,80
3. Доля доходов вуза от образовательной деятельности в общих доходах вуза	88,03	85,87	91,21	89,41	88,98
<i>Экспертная оценка тенденций достижения стратегических целей перспективы: положительная</i>					
3 группа: Клиенты					
<i>Стратегическая цель перспективы: Обеспечение конкурентоспособности обучающегося на рынке труда</i>					
1. Общая численность студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры	4261	4086	3826	4004	4061
2. Доля студентов бакалавриата	64,84	62,43	63,02	63,71	59,81
3. Доля студентов специалитета	28,82	29,98	29,30	28,35	29,13
4. Доля студентов магистратуры	6,34	7,59	7,68	7,94	11,06
5. Общая численность обучающихся по программам среднего профессионального образования	639	624	756	767	717
6. Количество реализуемых УГН (С)	7	7	7	7	7

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
7. Общая численность слушателей программ дополнительного профессионального образования	391	486	288	817	1297
8. Процент удовлетворенных процессом обучения и качеством образования в вузе по результатам опроса	81,17	84,29	87,14	89,16	90,08
<i>Экспертная оценка тенденций достижения стратегических целей перспективы: неустойчивая</i>					
4 группа: Внутренние процессы					
<i>Стратегическая цель перспективы: Повышение эффективности деятельности вуза на рынке образовательных услуг</i>					
<i>Образовательная деятельность (политика)</i>					
1. Е.1. Образовательная деятельность	52,37	55,19	51,65	51,25	51,34
<i>Научно-исследовательская деятельность (политика)</i>					
1. Е.2. Научно-исследовательская деятельность	264,22	326,62	305,10	349,40	448,56
2. Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в РИНЦ, в расчете на 100 НПР	5256,91	2368,33	2756,44	4285,85	1595,86
3. Количество публикаций организации, индексируемых в РИНЦ, на 100 НПР	1111,19	1270,71	1087,11	1114,91	0
4. Количество научных журналов, издаваемых образовательной организацией	1	1	1	1	1
<i>Управление персоналом вуза (кадровая политика)</i>					
1. Е.5. Заработная плата ППС	215,74	207,38	232,32	216,15	218,49
<i>Финансово-экономическая деятельность (политика)</i>					
1. Е.4. Финансово-экономическая деятельность	2836,46	3192,39	3642,51	3866,54	4075,19

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
<i>Маркетинговая деятельность (политика)</i>					
1. Доля образовательной организации на рынке образовательных услуг региона	11,69	11,45	10,86	11,51	11,66
<i>Международная деятельность (политика)</i>					
1. Е.3. Международная деятельность	21,58	25,07	25,71	24,96	23,22
2. Общая численность иностранных аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов, стажеров	3	3	1	3	2
3. Удельный вес численности иностранных граждан из числа НПП в общей численности НПП	0	0	0	0	0
4. Доходы вуза из иностранных источников на выполнение НИОКР	1112,5	854,20	0	223,8	336,0
5. Доходы вуза от образовательной деятельности из иностранных источников	5300,0	5300,0	5500,0	5577,70	5517,60
<i>Инновационная деятельность (политика)</i>					
1. Удельный вес доходов от НИОКР в общих доходах образовательной организации	9,34	10,23	8,38	9,04	11,01
2. Количество полученных грантов за отчетный период в расчете на 100 НПП	10,36	15,59	12,44	12,35	6,30
3. Количество лицензионных соглашений	0	0	0	0	0
4. Количество малых инновационных предприятий	2	2	1	1	1
<i>Инфраструктурная деятельность (политика)</i>					
1. Общая площадь учебно-лабораторных помещений в расчете на одного студента	22,58	22,86	23,78	23,42	22,36

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
2. Количество персональных компьютеров в расчете на 1 студента	0,29	0,3	0,33	0,31	0,29
3. Площадь общежитий	24574	24574	24574	24476	24476
4. Площадь крытых спортивных сооружений	3805	3805	3805	3805	3805
Управленческая деятельность (система управления вузом)					
1. Количество показателей, характеризующихся увеличением (ростом), по данным Мониторинга Минобрнауки России по сравнению с предыдущим периодом	4	5	4	2	5
2. Наличие в организационной структуре вуза структурного подразделения, осуществляющего вопросы координации в процессе разработки и реализации стратегии развития образовательной организации	Отсутствует				
Экспертная оценка тенденций достижения стратегических целей перспективы: неустойчивая					
5 группа: Обучение и развитие персонала вуза					
Стратегическая цель перспективы: Развитие кадрового потенциала вуза					
1. Доля ППС с ученой степенью доктора наук	18,99	19,89	20,22	20,32	18,90
2. Доля ППС с ученой степенью кандидата наук	70,30	73,34	75,82	72,65	73,72
3. Средняя заработная плата	52,94	53,58	63,24	63,64	70,70
4. Общая численность аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов-стажеров	44	42	51	54	52
5. Общая численность докторантов	0	0	0	0	0
6. Число диссертационных советов	3	3	3	3	3
Экспертная оценка тенденций достижения стратегических целей перспективы: положительная					

Таблица 2.5 – Статистический анализ ССП УИ ГА

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
1 группа: Социальная (общественная) значимость					
<i>Стратегическая цель перспективы: Подготовка конкурентоспособных специалистов в соответствии с потребностями экономики региона</i>					
1. Процент трудоустройства выпускников на предприятиях региона	68,14	69,18	70,99	72,06	73,17
<i>Экспертная оценка тенденций достижения стратегических целей перспективы: положительная</i>					
2 группа: Финансы					
<i>Стратегическая цель перспективы: Обеспечение финансовой устойчивости вуза в долгосрочной перспективе</i>					
1. Доля доходов вуза, полученных из бюджета	43,38	72,81	39,57	45,08	53,61
2. Доля доходов вуза, полученных из внебюджетных источников	56,62	27,19	60,43	54,92	46,39
3. Доля доходов вуза от образовательной деятельности в общих доходах вуза	54,65	92,57	51,81	54,90	68,11
<i>Экспертная оценка тенденций достижения стратегических целей перспективы: положительная</i>					
3 группа: Клиенты					
<i>Стратегическая цель перспективы: Обеспечение конкурентоспособности обучающегося на рынке труда</i>					
1. Общая численность студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры	3421	3407	3497	3506	3365
2. Доля студентов бакалавриата	43,91	45,35	45,32	46,26	48,50
3. Доля студентов специалитета	53,55	51,42	51,39	50,37	48,02
4. Доля студентов магистратуры	2,54	3,23	3,29	3,37	3,48
5. Общая численность обучающихся по программам среднего профессионального образования	0	0	0	0	0
6. Количество реализуемых УГН (С)	3	3	3	3	3

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
7. Общая численность слушателей программ дополнительного профессионального образования	5049	5048	4881	6200	6403
8. Процент удовлетворенных процессом обучения и качеством образования в вузе по результатам опроса	87,12	88,09	89,64	90,71	92,73
<i>Экспертная оценка тенденций достижения стратегических целей перспективы: неустойчивая</i>					
4 группа: Внутренние процессы					
<i>Стратегическая цель перспективы: Повышение эффективности деятельности вуза на рынке образовательных услуг</i>					
<i>Образовательная деятельность (политика)</i>					
1. Е.1. Образовательная деятельность	68,94	71,50	70,64	70,48	68,31
<i>Научно-исследовательская деятельность (политика)</i>					
1. Е.2. Научно-исследовательская деятельность	29,69	16,89	10,30	14,82	2,13
2. Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в РИНЦ, в расчете на 100 НПР	0	343,26	330,13	162,01	898,63
3. Количество публикаций организации, индексируемых в РИНЦ, на 100 НПР	55,19	55,32	57,13	93,03	121,74
4. Количество научных журналов, издаваемых образовательной организацией	0	1	1	1	1
<i>Управление персоналом вуза (кадровая политика)</i>					
1. Е.5. Заработная плата ППС	213,25	224,33	214,64	209,32	207,06
<i>Финансово-экономическая деятельность (политика)</i>					
1. Е.4. Финансово-экономическая деятельность	10756,90	6603,46	12813,15	18821,48	14734,26

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
<i>Маркетинговая деятельность (политика)</i>					
1. Доля образовательной организации на рынке образовательных услуг региона	9,38	9,55	9,92	10,08	9,66
<i>Международная деятельность (политика)</i>					
1. Е.3. Международная деятельность	2,28	2,26	2,35	2,31	2,17
2. Общая численность иностранных аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов, стажеров	0	0	0	0	1
3. Удельный вес численности иностранных граждан из числа НПП в общей численности НПП	0	0	0	0	0
4. Доходы вуза из иностранных источников на выполнение НИОКР	0	3571,40	2200,20	3265,70	450,00
5. Доходы вуза от образовательной деятельности из иностранных источников	9282,00	3827,50	1109,70	6276,80	11567,30
<i>Инновационная деятельность (политика)</i>					
1. Удельный вес доходов от НИОКР в общих доходах образовательной организации	0,28	0,26	0,08	0,08	0,01
2. Количество полученных грантов за отчетный период в расчете на 100 НПП	2,36	2,36	0	0	0
3. Количество лицензионных соглашений	0	0	0	0	0
4. Количество малых инновационных предприятий	0	0	0	0	0
<i>Инфраструктурная деятельность (политика)</i>					
1. Общая площадь учебно-лабораторных помещений в расчете на одного студента	14,32	15,28	15,60	15,75	18,75

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
2. Количество персональных компьютеров в расчете на 1 студента	0,37	0,38	0,33	0,34	0,40
3. Площадь общежитий	28008	28008	31798	31798	33671
4. Площадь крытых спортивных сооружений	790	790	790	790	790
Управленческая деятельность (система управления вузом)					
1. Количество показателей, характеризующихся увеличением (ростом), по данным Мониторинга Минобрнауки России по сравнению с предыдущим периодом	4	2	2	3	0
2. Наличие в организационной структуре вуза структурного подразделения, осуществляющего вопросы координации в процессе разработки и реализации стратегии развития образовательной организации	Отсутствует				
Экспертная оценка тенденций достижения стратегических целей перспективы: неустойчивая					
5 группа: Обучение и развитие персонала вуза					
Стратегическая цель перспективы: Развитие кадрового потенциала вуза					
1. Доля ППС с ученой степенью доктора наук	4,39	4,75	4,82	3,83	2,84
2. Доля ППС с ученой степенью кандидата наук	46,51	45,79	45,96	47,52	46,42
3. Средняя заработная плата	52,33	57,96	58,42	61,63	67,00
4. Общая численность аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов-стажеров	28	19	20	22	20
5. Общая численность докторантов	0	0	0	0	0
6. Число диссертационных советов	0	0	0	0	0
Экспертная оценка тенденций достижения стратегических целей перспективы: неустойчивая					

Приложение 3

Матрицы приоритетов функциональных направлений (политик) стратегического развития вузов Ульяновской области

Таблица 3.1 – Матрица 3-го уровня иерархии УлГПУ

	ОД	НИД	УП	ФЭД	УД	МД	МеД	ИннД	ИД	$\sqrt[9]{}$	Вектор приоритетов
<i>При положительной тенденции достижения стратегической цели Перспективы ССП «Социальная (общественная) значимость»</i>											
ОД	1,0000	3,0000	3,0000	4,0000	3,0000	2,0000	4,0000	3,0000	4,0000	2,7938	0,2556
НИД	0,3333	1,0000	3,0000	2,0000	3,0000	3,0000	3,0000	2,0000	3,0000	1,9009	0,1739
УП	0,3333	0,3333	1,0000	4,0000	0,5000	0,5000	3,0000	3,0000	4,0000	1,1665	0,1067
ФЭД	0,2500	0,5000	0,2500	1,0000	0,3333	0,3333	3,0000	0,3333	4,0000	0,6218	0,0569
УД	0,3333	0,3333	2,0000	3,0000	1,0000	0,5000	3,0000	2,0000	3,0000	1,2203	0,1116
МД	0,5000	0,3333	2,0000	3,0000	2,0000	1,0000	3,0000	2,0000	3,0000	1,4891	0,1362
МеД	0,2500	0,3333	0,3333	0,3333	0,3333	0,3333	1,0000	0,2500	3,0000	0,4510	0,0413
ИннД	0,3333	0,5000	0,3333	3,0000	0,5000	0,5000	4,0000	1,0000	4,0000	0,9559	0,0875
ИД	0,2500	0,3333	0,2500	0,2500	0,3333	0,3333	0,3333	0,2500	1,0000	0,3314	0,0303
Σ	3,5833	6,6667	12,1667	20,5833	11,0000	8,5000	24,3333	13,8333	29,0000	10,9306	1,0000
$\lambda_{\max} = 10,0235$ ИС = 0,1279 ОС = 0,0882											
<i>При неустойчивой тенденции достижения стратегической цели Перспективы ССП «Финансы»</i>											
ОД	1,0000	4,0000	3,0000	3,0000	4,0000	0,3333	3,0000	4,0000	3,0000	2,2894	0,2022
НИД	0,2500	1,0000	3,0000	3,0000	0,5000	0,3333	3,0000	2,0000	3,0000	1,2364	0,1092
УП	0,3333	0,3333	1,0000	2,0000	0,5000	0,2000	2,0000	3,0000	2,0000	0,8634	0,0762
ФЭД	0,3333	0,3333	0,5000	1,0000	0,5000	0,2500	3,0000	4,0000	2,0000	0,8195	0,0724
УД	0,2500	2,0000	2,0000	2,0000	1,0000	0,3333	4,0000	3,0000	3,0000	1,4235	0,1257
МД	3,0000	3,0000	5,0000	4,0000	3,0000	1,0000	5,0000	5,0000	3,0000	3,2504	0,2870
МеД	0,3333	0,3333	0,5000	0,3333	0,2500	0,2000	1,0000	0,3333	3,0000	0,4602	0,0406
ИД	0,2500	0,5000	0,3333	0,2500	0,3333	0,2000	3,0000	1,0000	3,0000	0,5690	0,0502
Σ	0,3333	0,3333	0,5000	0,5000	0,3333	0,3333	0,3333	0,3333	1,0000	0,4121	0,0364

$\lambda_{\max} = 10,0811$ ИС = 0,1351 ОС = 0,0932											
<i>При отрицательной тенденции достижения стратегической цели Перспективы ССП «Клиенты»</i>											
ОД	1,0000	5,0000	4,0000	5,0000	4,0000	0,5000	4,0000	5,0000	4,0000	2,9317	0,2464
НИД	0,2000	1,0000	0,3333	2,0000	0,3333	0,2500	3,0000	3,0000	3,0000	0,8748	0,0735
УП	0,2500	3,0000	1,0000	3,0000	2,0000	0,2500	3,0000	2,0000	4,0000	1,4422	0,1212
ФЭД	0,2000	0,5000	0,3333	1,0000	0,5000	0,2000	3,0000	2,0000	3,0000	0,7315	0,0615
УД	0,2500	3,0000	0,5000	2,0000	1,0000	0,3333	4,0000	2,0000	4,0000	1,2599	0,1059
МД	2,0000	4,0000	4,0000	5,0000	3,0000	1,0000	4,0000	4,0000	5,0000	3,2312	0,2716
МеД	0,2500	0,3333	0,3333	0,3333	0,2500	0,2500	1,0000	0,2500	4,0000	0,4368	0,0367
ИннД	0,2000	0,3333	0,5000	0,5000	0,5000	0,2500	4,0000	1,0000	4,0000	0,6853	0,0576
ИД	0,2500	0,3333	0,2500	0,3333	0,2500	0,2000	0,2500	0,2500	1,0000	0,3033	0,0255
Σ	4,6000	17,5000	11,2500	19,1667	11,8333	3,2333	26,2500	19,5000	32,0000	11,8968	1,0000
$\lambda_{\max} = 9,9969$ ИС = 0,1246 ОС = 0,0859											
<i>При неустойчивой тенденции достижения стратегической цели Перспективы ССП «Внутренние процессы»</i>											
ОД	1,0000	2,0000	0,5000	2,0000	0,5000	0,5000	2,0000	4,0000	2,0000	1,2599	0,1269
НИД	0,5000	1,0000	0,5000	2,0000	0,5000	0,5000	2,0000	3,0000	2,0000	1,0461	0,1053
УП	2,0000	2,0000	1,0000	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	4,0000	2,0000	2,0000	0,2014
ФЭД	0,5000	0,5000	0,5000	1,0000	0,5000	0,5000	2,0000	2,0000	2,0000	0,8572	0,0863
УД	2,0000	2,0000	0,5000	2,0000	1,0000	0,5000	2,0000	2,0000	2,0000	1,3608	0,1370
МД	2,0000	2,0000	0,5000	2,0000	2,0000	1,0000	2,0000	3,0000	2,0000	1,6606	0,1672
МеД	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	1,0000	0,2500	2,0000	0,5833	0,0587
ИннД	0,2500	0,3333	0,2500	0,5000	0,5000	0,3333	4,0000	1,0000	2,0000	0,6218	0,0626
ИД	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	1,0000	0,5400	0,0544
Σ	9,2500	10,8333	4,7500	12,5000	8,0000	6,3333	17,5000	19,7500	17,0000	9,9297	1,0000
$\lambda_{\max} = 9,6955$ ИС = 0,0869 ОС = 0,0600											

<i>При неустойчивой тенденции достижения стратегической цели Перспективы ССП «Обучение и развитие персонала»</i>											
ОД	1,0000	2,0000	0,2000	3,0000	0,5000	2,0000	3,0000	3,0000	4,0000	1,5196	0,1306
НИД	0,5000	1,0000	0,2000	2,0000	0,5000	0,3333	3,0000	2,0000	4,0000	0,9755	0,0838
УП	5,0000	5,0000	1,0000	4,0000	0,5000	3,0000	6,0000	5,0000	5,0000	3,0449	0,2617
ФЭД	0,3333	0,5000	0,2500	1,0000	0,3333	0,3333	4,0000	2,0000	4,0000	0,8088	0,0695
УД	2,0000	2,0000	2,0000	3,0000	1,0000	2,0000	5,0000	3,0000	5,0000	2,4840	0,2135
МД	0,5000	3,0000	0,3333	3,0000	0,5000	1,0000	4,0000	2,0000	4,0000	1,4235	0,1223
МеД	0,3333	0,3333	0,1667	0,2500	0,2000	0,2500	1,0000	0,3333	4,0000	0,4073	0,0350
ИннД	0,3333	0,5000	0,2000	0,5000	0,3333	0,5000	3,0000	1,0000	5,0000	0,7025	0,0604
ИД	0,2500	0,2500	0,2000	0,2500	0,2000	0,2500	0,2500	0,2000	1,0000	0,2707	0,0233
Σ	10,2500	14,5833	4,5500	17,0000	4,0667	9,6667	29,2500	18,5333	36,0000	11,6368	1,0000
$\lambda_{\max} = 0,9639$ ИС = 0,1205 ОС = 0,0831											

Примечание:

Образовательная деятельность (политика) – ОД

Научно-исследовательская деятельность (политика) – НИД

Управление персоналом вуза (кадровая политика) – УП

Финансово-экономическая деятельность (политика) – ФЭД

Управленческая деятельность (система управления вузом) – УД

Маркетинговая деятельность (политика) – МД

Международная деятельность (политика) – МеД

Инновационная деятельность (политика) – ИннД

Инфраструктурная деятельность (политика) – ИД

Таблица 3.2 – Матрица глобальных приоритетов функциональных направлений (политик) стратегического развития УлГПУ

	Социальная (обществ.) значимость	Финансы	Клиенты	Внутренние процессы	Обучение и развитие персонала	Глобальные приоритеты
	0,1065	0,1405	0,1854	0,2447	0,3229	
ОД	0,2556	0,2022	0,2464	0,1269	0,1306	0,1745
НИД	0,1739	0,1092	0,0735	0,1053	0,0838	0,1003
УП	0,1067	0,0762	0,1212	0,2014	0,2617	0,1783
ФЭД	0,0569	0,0724	0,0615	0,0863	0,0695	0,0712
УД	0,1116	0,1257	0,1059	0,1370	0,2135	0,1516
МД	0,1362	0,2870	0,2716	0,1672	0,1223	0,1856
МеД	0,0413	0,0406	0,0367	0,0587	0,0350	0,0426
ИннД	0,0875	0,0502	0,0576	0,0626	0,0604	0,0619
ИД	0,0303	0,0364	0,0255	0,0544	0,0233	0,0339

Примечание:

Образовательная деятельность (политика) – ОД

Научно-исследовательская деятельность (политика) – НИД

Управление персоналом вуза (кадровая политика) – УП

Финансово-экономическая деятельность (политика) – ФЭД

Управленческая деятельность (система управления вузом) – УД

Маркетинговая деятельность (политика) – МД

Международная деятельность (политика) – МеД

Инновационная деятельность (политика) – ИннД

Инфраструктурная деятельность (политика) – ИД

Таблица 3.3 – Матрица 3-го уровня иерархии УЛГУ

	ОД	НИД	УП	ФЭД	УД	МД	МеД	ИннД	ИД	$\sqrt[9]{}$	Вектор приоритетов
<i>При положительной тенденции достижения стратегической цели Перспективы ССП «Социальная (общественная) значимость»</i>											
ОД	1,0000	3,0000	3,0000	4,0000	3,0000	2,0000	4,0000	3,0000	4,0000	2,7938	0,2556
НИД	0,3333	1,0000	3,0000	2,0000	3,0000	3,0000	3,0000	2,0000	3,0000	1,9009	0,1739
УП	0,3333	0,3333	1,0000	4,0000	0,5000	0,5000	3,0000	3,0000	4,0000	1,1665	0,1067
ФЭД	0,2500	0,5000	0,2500	1,0000	0,3333	0,3333	3,0000	0,3333	4,0000	0,6218	0,0569
УД	0,3333	0,3333	2,0000	3,0000	1,0000	0,5000	3,0000	2,0000	3,0000	1,2203	0,1116
МД	0,5000	0,3333	2,0000	3,0000	2,0000	1,0000	3,0000	2,0000	3,0000	1,4891	0,1362
МеД	0,2500	0,3333	0,3333	0,3333	0,3333	0,3333	1,0000	0,2500	3,0000	0,4510	0,0413
ИннД	0,3333	0,5000	0,3333	3,0000	0,5000	0,5000	4,0000	1,0000	4,0000	0,9559	0,0875
ИД	0,2500	0,3333	0,2500	0,2500	0,3333	0,3333	0,3333	0,2500	1,0000	0,3314	0,0303
Σ	3,5833	6,6667	12,1667	20,5833	11,0000	8,5000	24,3333	13,8333	29,0000	10,9306	1,0000
$\lambda_{\max} = 10,0235$ ИС = 0,1279 ОС = 0,0882											
<i>При неустойчивой тенденции достижения стратегической цели Перспективы ССП «Финансы»</i>											
ОД	1,0000	4,0000	3,0000	3,0000	4,0000	0,3333	3,0000	4,0000	3,0000	2,2894	0,2022
НИД	0,2500	1,0000	3,0000	3,0000	0,5000	0,3333	3,0000	2,0000	3,0000	1,2364	0,1092
УП	0,3333	0,3333	1,0000	2,0000	0,5000	0,2000	2,0000	3,0000	2,0000	0,8634	0,0762
ФЭД	0,3333	0,3333	0,5000	1,0000	0,5000	0,2500	3,0000	4,0000	2,0000	0,8195	0,0724
УД	0,2500	2,0000	2,0000	2,0000	1,0000	0,3333	4,0000	3,0000	3,0000	1,4235	0,1257
МД	3,0000	3,0000	5,0000	4,0000	3,0000	1,0000	5,0000	5,0000	3,0000	3,2504	0,2870
МеД	0,3333	0,3333	0,5000	0,3333	0,2500	0,2000	1,0000	0,3333	3,0000	0,4602	0,0406
ИД	0,2500	0,5000	0,3333	0,2500	0,3333	0,2000	3,0000	1,0000	3,0000	0,5690	0,0502
Σ	0,3333	0,3333	0,5000	0,5000	0,3333	0,3333	0,3333	0,3333	1,0000	0,4121	0,0364
$\lambda_{\max} = 10,0811$ ИС = 0,1351 ОС = 0,0932											

<i>При положительной тенденции достижения стратегической цели Перспективы ССП «Клиенты»</i>											
ОД	1,0000	4,0000	4,0000	4,0000	3,0000	2,0000	3,0000	4,0000	4,0000	2,9782	0,2659
НИД	0,2500	1,0000	0,5000	2,0000	0,3333	0,2500	3,0000	3,0000	3,0000	0,9381	0,0838
УП	0,2500	2,0000	1,0000	4,0000	0,5000	0,5000	3,0000	2,0000	4,0000	1,3180	0,1177
ФЭД	0,2500	0,5000	0,2500	1,0000	0,3333	0,2500	3,0000	2,0000	3,0000	0,7117	0,0635
УД	0,3333	3,0000	2,0000	3,0000	1,0000	0,2500	3,0000	2,0000	3,0000	1,4422	0,1288
МД	0,5000	4,0000	2,0000	4,0000	4,0000	1,0000	3,0000	2,0000	4,0000	2,2597	0,2018
МеД	0,3333	0,3333	0,3333	0,3333	0,3333	0,3333	1,0000	0,3333	4,0000	0,4964	0,0443
ИннД	0,2500	0,3333	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	3,0000	1,0000	4,0000	0,7349	0,0656
ИД	0,2500	0,3333	0,2500	0,3333	0,3333	0,2500	0,2500	0,2500	1,0000	0,3210	0,0287
Σ	3,4167	15,5000	10,8333	19,1667	10,3333	5,3333	22,2500	16,5833	30,0000	11,2001	1,0000
$\lambda_{\max} = 10,0401$ ИС = 0,1300 ОС = 0,0897											
<i>При неустойчивой тенденции достижения стратегической цели Перспективы ССП «Внутренние процессы»</i>											
ОД	1,0000	2,0000	0,5000	2,0000	0,5000	0,5000	2,0000	4,0000	2,0000	1,2599	0,1269
НИД	0,5000	1,0000	0,5000	2,0000	0,5000	0,5000	2,0000	3,0000	2,0000	1,0461	0,1053
УП	2,0000	2,0000	1,0000	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	4,0000	2,0000	2,0000	0,2014
ФЭД	0,5000	0,5000	0,5000	1,0000	0,5000	0,5000	2,0000	2,0000	2,0000	0,8572	0,0863
УД	2,0000	2,0000	0,5000	2,0000	1,0000	0,5000	2,0000	2,0000	2,0000	1,3608	0,1370
МД	2,0000	2,0000	0,5000	2,0000	2,0000	1,0000	2,0000	3,0000	2,0000	1,6606	0,1672
МеД	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	1,0000	0,2500	2,0000	0,5833	0,0587
ИннД	0,2500	0,3333	0,2500	0,5000	0,5000	0,3333	4,0000	1,0000	2,0000	0,6218	0,0626
ИД	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	1,0000	0,5400	0,0544
Σ	9,2500	10,8333	4,7500	12,5000	8,0000	6,3333	17,5000	19,7500	17,0000	9,9297	1,0000
$\lambda_{\max} = 9,6955$ ИС = 0,0869 ОС = 0,0600											
<i>При неустойчивой тенденции достижения стратегической цели Перспективы ССП «Обучение и развитие персонала»</i>											
ОД	1,0000	2,0000	0,2000	3,0000	0,5000	2,0000	3,0000	3,0000	4,0000	1,5196	0,1306
НИД	0,5000	1,0000	0,2000	2,0000	0,5000	0,3333	3,0000	2,0000	4,0000	0,9755	0,0838

УП	5,0000	5,0000	1,0000	4,0000	0,5000	3,0000	6,0000	5,0000	5,0000	3,0449	0,2617
ФЭД	0,3333	0,5000	0,2500	1,0000	0,3333	0,3333	4,0000	2,0000	4,0000	0,8088	0,0695
УД	2,0000	2,0000	2,0000	3,0000	1,0000	2,0000	5,0000	3,0000	5,0000	2,4840	0,2135
МД	0,5000	3,0000	0,3333	3,0000	0,5000	1,0000	4,0000	2,0000	4,0000	1,4235	0,1223
МеД	0,3333	0,3333	0,1667	0,2500	0,2000	0,2500	1,0000	0,3333	4,0000	0,4073	0,0350
ИннД	0,3333	0,5000	0,2000	0,5000	0,3333	0,5000	3,0000	1,0000	5,0000	0,7025	0,0604
ИД	0,2500	0,2500	0,2000	0,2500	0,2000	0,2500	0,2500	0,2000	1,0000	0,2707	0,0233
Σ	10,2500	14,5833	4,5500	17,0000	4,0667	9,6667	29,2500	18,5333	36,0000	11,6368	1,0000
$\lambda_{\max} = 0,9639$ ИС = 0,1205 ОС = 0,0831											

Примечание:

Образовательная деятельность (политика) – ОД

Научно-исследовательская деятельность (политика) – НИД

Управление персоналом вуза (кадровая политика) – УП

Финансово-экономическая деятельность (политика) – ФЭД

Управленческая деятельность (система управления вузом) – УД

Маркетинговая деятельность (политика) – МД

Международная деятельность (политика) – МеД

Инновационная деятельность (политика) – ИннД

Инфраструктурная деятельность (политика) – ИД

Таблица 3.4 – Матрица глобальных приоритетов функциональных направлений (политик) стратегического развития УлГУ

	Социальная (обществ.) значимость	Финансы	Клиенты	Внутренние процессы	Обучение и развитие персонала	Глобальные приоритеты
	0,1065	0,1405	0,1854	0,2447	0,3229	
ОД	0,2556	0,2022	0,2659	0,1269	0,1306	0,1781
НИД	0,1739	0,1092	0,0838	0,1053	0,0838	0,1022
УП	0,1067	0,0762	0,1177	0,2014	0,2617	0,1777
ФЭД	0,0569	0,0724	0,0635	0,0863	0,0695	0,0716
УД	0,1116	0,1257	0,1288	0,1370	0,2135	0,1559
МД	0,1362	0,2870	0,2018	0,1672	0,1223	0,1727
МеД	0,0413	0,0406	0,0443	0,0587	0,0350	0,0440
ИннД	0,0875	0,0502	0,0656	0,0626	0,0604	0,0634
ИД	0,0303	0,0364	0,0287	0,0544	0,0233	0,0345

Примечание:

Образовательная деятельность (политика) – ОД

Научно-исследовательская деятельность (политика) – НИД

Управление персоналом вуза (кадровая политика) – УП

Финансово-экономическая деятельность (политика) – ФЭД

Управленческая деятельность (система управления вузом) – УД

Маркетинговая деятельность (политика) – МД

Международная деятельность (политика) – МеД

Инновационная деятельность (политика) – ИннД

Инфраструктурная деятельность (политика) – ИД

Таблица 3.5 – Матрица 3-го уровня иерархии УГАУ

	ОД	НИД	УП	ФЭД	УД	МД	МеД	ИннД	ИД	$\sqrt[9]{}$	Вектор приоритетов
<i>При положительной тенденции достижения стратегической цели Перспективы ССП «Социальная (общественная) значимость»</i>											
ОД	1,0000	3,0000	3,0000	4,0000	3,0000	2,0000	4,0000	3,0000	4,0000	2,7938	0,2556
НИД	0,3333	1,0000	3,0000	2,0000	3,0000	3,0000	3,0000	2,0000	3,0000	1,9009	0,1739
УП	0,3333	0,3333	1,0000	4,0000	0,5000	0,5000	3,0000	3,0000	4,0000	1,1665	0,1067
ФЭД	0,2500	0,5000	0,2500	1,0000	0,3333	0,3333	3,0000	0,3333	4,0000	0,6218	0,0569
УД	0,3333	0,3333	2,0000	3,0000	1,0000	0,5000	3,0000	2,0000	3,0000	1,2203	0,1116
МД	0,5000	0,3333	2,0000	3,0000	2,0000	1,0000	3,0000	2,0000	3,0000	1,4891	0,1362
МеД	0,2500	0,3333	0,3333	0,3333	0,3333	0,3333	1,0000	0,2500	3,0000	0,4510	0,0413
ИннД	0,3333	0,5000	0,3333	3,0000	0,5000	0,5000	4,0000	1,0000	4,0000	0,9559	0,0875
ИД	0,2500	0,3333	0,2500	0,2500	0,3333	0,3333	0,3333	0,2500	1,0000	0,3314	0,0303
Σ	3,5833	6,6667	12,1667	20,5833	11,0000	8,5000	24,3333	13,8333	29,0000	10,9306	1,0000
$\lambda_{\max} = 10,0235$ ИС = 0,1279 ОС = 0,0882											
<i>При положительной тенденции достижения стратегической цели Перспективы ССП «Финансы»</i>											
ОД	1,0000	2,0000	3,0000	2,0000	2,0000	0,2500	3,0000	2,0000	3,0000	1,6824	0,1572
НИД	0,5000	1,0000	3,0000	2,0000	2,0000	0,2500	3,0000	2,0000	3,0000	1,4422	0,1347
УП	0,3333	0,3333	1,0000	2,0000	0,5000	0,3333	4,0000	3,0000	3,0000	1,0325	0,0964
ФЭД	0,5000	0,5000	0,5000	1,0000	0,5000	0,3333	4,0000	2,0000	3,0000	0,9259	0,0865
УД	0,5000	0,5000	2,0000	2,0000	1,0000	0,3333	4,0000	2,0000	3,0000	1,2599	0,1177
МД	4,0000	4,0000	3,0000	3,0000	3,0000	1,0000	4,0000	2,0000	3,0000	2,7938	0,2610
МеД	0,3333	0,3333	0,2500	0,2500	0,2500	0,2500	1,0000	0,3333	3,0000	0,4230	0,0395
ИннД	0,5000	0,5000	0,3333	0,5000	0,5000	0,5000	3,0000	1,0000	3,0000	0,7687	0,0718
ИД	0,3333	0,3333	0,3333	0,3333	0,3333	0,3333	0,3333	0,3333	1,0000	0,3766	0,0352
Σ	8,0000	9,5000	13,4167	13,0833	10,0833	3,5833	26,3333	14,6667	25,0000	10,7051	1,0000
$\lambda_{\max} = 10,0580$ ИС = 0,1323											

ОС = 0,0912											
<i>При неустойчивой тенденции достижения стратегической цели Перспективы ССП «Клиенты»</i>											
ОД	1,0000	5,0000	3,0000	3,0000	3,0000	0,5000	4,0000	4,0000	3,0000	2,4551	0,2161
НИД	0,2000	1,0000	0,5000	3,0000	0,5000	0,3333	3,0000	2,0000	2,0000	0,9448	0,0832
УП	0,3333	2,0000	1,0000	4,0000	2,0000	0,2000	3,0000	4,0000	2,0000	1,4337	0,1262
ФЭД	0,3333	0,3333	0,2500	1,0000	0,3333	0,2500	3,0000	3,0000	2,0000	0,7025	0,0618
УД	0,3333	2,0000	0,5000	3,0000	1,0000	0,2500	4,0000	4,0000	2,0000	1,2599	0,1109
МД	2,0000	3,0000	5,0000	4,0000	4,0000	1,0000	4,0000	5,0000	3,0000	3,1296	0,2755
МеД	0,2500	0,3333	0,3333	0,3333	0,2500	0,2500	1,0000	0,3333	4,0000	0,4510	0,0397
ИннД	0,2500	0,5000	0,2500	0,3333	0,2500	0,2000	3,0000	1,0000	2,0000	0,5268	0,0464
ИД	0,3333	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	0,3333	0,2500	0,5000	1,0000	0,4569	0,0402
Σ	5,0333	14,6667	11,3333	19,1667	11,8333	3,3167	25,2500	23,8333	21,0000	11,3603	1,0000
λ _{max} = 10,1014 ИС = 0,1377 ОС = 0,0949											
<i>При неустойчивой тенденции достижения стратегической цели Перспективы ССП «Внутренние процессы»</i>											
ОД	1,0000	2,0000	0,5000	2,0000	0,5000	0,5000	2,0000	4,0000	2,0000	1,2599	0,1269
НИД	0,5000	1,0000	0,5000	2,0000	0,5000	0,5000	2,0000	3,0000	2,0000	1,0461	0,1053
УП	2,0000	2,0000	1,0000	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	4,0000	2,0000	2,0000	0,2014
ФЭД	0,5000	0,5000	0,5000	1,0000	0,5000	0,5000	2,0000	2,0000	2,0000	0,8572	0,0863
УД	2,0000	2,0000	0,5000	2,0000	1,0000	0,5000	2,0000	2,0000	2,0000	1,3608	0,1370
МД	2,0000	2,0000	0,5000	2,0000	2,0000	1,0000	2,0000	3,0000	2,0000	1,6606	0,1672
МеД	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	1,0000	0,2500	2,0000	0,5833	0,0587
ИннД	0,2500	0,3333	0,2500	0,5000	0,5000	0,3333	4,0000	1,0000	2,0000	0,6218	0,0626
ИД	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	1,0000	0,5400	0,0544
Σ	9,2500	10,8333	4,7500	12,5000	8,0000	6,3333	17,5000	19,7500	17,0000	9,9297	1,0000
λ _{max} = 9,6955 ИС = 0,0869 ОС = 0,0600											
<i>При положительной тенденции достижения стратегической цели Перспективы ССП «Обучение и развитие персонала»</i>											
ОД	1,0000	4,0000	2,0000	3,0000	3,0000	2,0000	3,0000	2,0000	3,0000	2,3949	0,2200

НИД	0,2500	1,0000	0,5000	2,0000	0,5000	0,3333	4,0000	0,5000	4,0000	0,8851	0,0813
УП	0,5000	2,0000	1,0000	3,0000	2,0000	0,3333	4,0000	2,0000	4,0000	1,5874	0,1458
ФЭД	0,3333	0,5000	0,3333	1,0000	0,5000	0,2500	3,0000	0,5000	3,0000	0,6804	0,0625
УД	0,3333	2,0000	0,5000	2,0000	1,0000	0,2500	4,0000	0,5000	4,0000	1,0325	0,0948
МД	0,5000	3,0000	3,0000	4,0000	4,0000	1,0000	5,0000	0,5000	5,0000	2,1294	0,1956
МеД	0,3333	0,2500	0,2500	0,3333	0,2500	0,2000	1,0000	0,3333	4,0000	0,4261	0,0391
ИннД	0,5000	2,0000	0,5000	2,0000	2,0000	2,0000	3,0000	1,0000	2,0000	1,4235	0,1308
ИД	0,3333	0,2500	0,2500	0,3333	0,2500	0,2000	0,2500	0,5000	1,0000	0,3276	0,0301
Σ	4,0833	15,0000	8,3333	17,6667	13,5000	6,5667	27,2500	7,8333	30,0000	10,8868	1,0000
$\lambda_{\max} = 9,9950$ ИС = 0,1244 ОС = 0,0858											

Примечание:

Образовательная деятельность (политика) – ОД

Научно-исследовательская деятельность (политика) – НИД

Управление персоналом вуза (кадровая политика) – УП

Финансово-экономическая деятельность (политика) – ФЭД

Управленческая деятельность (система управления вузом) – УД

Маркетинговая деятельность (политика) – МД

Международная деятельность (политика) – МеД

Инновационная деятельность (политика) – ИннД

Инфраструктурная деятельность (политика) – ИД

Таблица 3.6 – Матрица глобальных приоритетов функциональных направлений (политик) стратегического развития УГАУ

	Социальная (обществ.) значимость	Финансы	Клиенты	Внутренние процессы	Обучение и развитие персонала	Глобальные приоритеты
	0,1065	0,1405	0,1854	0,2447	0,3229	
ОД	0,2556	0,1572	0,2161	0,1269	0,2200	0,1914
НИД	0,1739	0,1347	0,0832	0,1053	0,0813	0,1049
УП	0,1067	0,0964	0,1262	0,2014	0,1458	0,1447
ФЭД	0,0569	0,0865	0,0618	0,0863	0,0625	0,0710
УД	0,1116	0,1177	0,1109	0,1370	0,0948	0,1131
МД	0,1362	0,2610	0,2755	0,1672	0,1956	0,2063
МеД	0,0413	0,0395	0,0397	0,0587	0,0391	0,0443
ИннД	0,0875	0,0718	0,0464	0,0626	0,1308	0,0855
ИД	0,0303	0,0352	0,0402	0,0544	0,0301	0,0387

Примечание:

Образовательная деятельность (политика) – ОД

Научно-исследовательская деятельность (политика) – НИД

Управление персоналом вуза (кадровая политика) – УП

Финансово-экономическая деятельность (политика) – ФЭД

Управленческая деятельность (система управления вузом) – УД

Маркетинговая деятельность (политика) – МД

Международная деятельность (политика) – МеД

Инновационная деятельность (политика) – ИннД

Инфраструктурная деятельность (политика) – ИД

Таблица 3.7 – Матрица 3-го уровня иерархии УИ ГА

	ОД	НИД	УП	ФЭД	УД	МД	МеД	ИннД	ИД	$\sqrt[9]{}$	Вектор приоритетов
<i>При положительной тенденции достижения стратегической цели Перспективы ССП «Социальная (общественная) значимость»</i>											
ОД	1,0000	3,0000	3,0000	4,0000	3,0000	2,0000	4,0000	3,0000	4,0000	2,7938	0,2556
НИД	0,3333	1,0000	3,0000	2,0000	3,0000	3,0000	3,0000	2,0000	3,0000	1,9009	0,1739
УП	0,3333	0,3333	1,0000	4,0000	0,5000	0,5000	3,0000	3,0000	4,0000	1,1665	0,1067
ФЭД	0,2500	0,5000	0,2500	1,0000	0,3333	0,3333	3,0000	0,3333	4,0000	0,6218	0,0569
УД	0,3333	0,3333	2,0000	3,0000	1,0000	0,5000	3,0000	2,0000	3,0000	1,2203	0,1116
МД	0,5000	0,3333	2,0000	3,0000	2,0000	1,0000	3,0000	2,0000	3,0000	1,4891	0,1362
МеД	0,2500	0,3333	0,3333	0,3333	0,3333	0,3333	1,0000	0,2500	3,0000	0,4510	0,0413
ИннД	0,3333	0,5000	0,3333	3,0000	0,5000	0,5000	4,0000	1,0000	4,0000	0,9559	0,0875
ИД	0,2500	0,3333	0,2500	0,2500	0,3333	0,3333	0,3333	0,2500	1,0000	0,3314	0,0303
Σ	3,5833	6,6667	12,1667	20,5833	11,0000	8,5000	24,3333	13,8333	29,0000	10,9306	1,0000
$\lambda_{\max} = 10,0235$ ИС = 0,1279 ОС = 0,0882											
<i>При положительной тенденции достижения стратегической цели Перспективы ССП «Финансы»</i>											
ОД	1,0000	2,0000	3,0000	2,0000	2,0000	0,2500	3,0000	2,0000	3,0000	1,6824	0,1572
НИД	0,5000	1,0000	3,0000	2,0000	2,0000	0,2500	3,0000	2,0000	3,0000	1,4422	0,1347
УП	0,3333	0,3333	1,0000	2,0000	0,5000	0,3333	4,0000	3,0000	3,0000	1,0325	0,0964
ФЭД	0,5000	0,5000	0,5000	1,0000	0,5000	0,3333	4,0000	2,0000	3,0000	0,9259	0,0865
УД	0,5000	0,5000	2,0000	2,0000	1,0000	0,3333	4,0000	2,0000	3,0000	1,2599	0,1177
МД	4,0000	4,0000	3,0000	3,0000	3,0000	1,0000	4,0000	2,0000	3,0000	2,7938	0,2610
МеД	0,3333	0,3333	0,2500	0,2500	0,2500	0,2500	1,0000	0,3333	3,0000	0,4230	0,0395
ИннД	0,5000	0,5000	0,3333	0,5000	0,5000	0,5000	3,0000	1,0000	3,0000	0,7687	0,0718
ИД	0,3333	0,3333	0,3333	0,3333	0,3333	0,3333	0,3333	0,3333	1,0000	0,3766	0,0352
Σ	8,0000	9,5000	13,4167	13,0833	10,0833	3,5833	26,3333	14,6667	25,0000	10,7051	1,0000
$\lambda_{\max} = 10,0580$ ИС = 0,1323											

ОС = 0,0912											
<i>При неустойчивой тенденции достижения стратегической цели Перспективы ССП «Клиенты»</i>											
ОД	1,0000	5,0000	3,0000	3,0000	3,0000	0,5000	4,0000	4,0000	3,0000	2,4551	0,2161
НИД	0,2000	1,0000	0,5000	3,0000	0,5000	0,3333	3,0000	2,0000	2,0000	0,9448	0,0832
УП	0,3333	2,0000	1,0000	4,0000	2,0000	0,2000	3,0000	4,0000	2,0000	1,4337	0,1262
ФЭД	0,3333	0,3333	0,2500	1,0000	0,3333	0,2500	3,0000	3,0000	2,0000	0,7025	0,0618
УД	0,3333	2,0000	0,5000	3,0000	1,0000	0,2500	4,0000	4,0000	2,0000	1,2599	0,1109
МД	2,0000	3,0000	5,0000	4,0000	4,0000	1,0000	4,0000	5,0000	3,0000	3,1296	0,2755
МеД	0,2500	0,3333	0,3333	0,3333	0,2500	0,2500	1,0000	0,3333	4,0000	0,4510	0,0397
ИннД	0,2500	0,5000	0,2500	0,3333	0,2500	0,2000	3,0000	1,0000	2,0000	0,5268	0,0464
ИД	0,3333	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	0,3333	0,2500	0,5000	1,0000	0,4569	0,0402
Σ	5,0333	14,6667	11,3333	19,1667	11,8333	3,3167	25,2500	23,8333	21,0000	11,3603	1,0000
λ _{max} = 10,1014 ИС = 0,1377 ОС = 0,0949											
<i>При неустойчивой тенденции достижения стратегической цели Перспективы ССП «Внутренние процессы»</i>											
ОД	1,0000	2,0000	0,5000	2,0000	0,5000	0,5000	2,0000	4,0000	2,0000	1,2599	0,1269
НИД	0,5000	1,0000	0,5000	2,0000	0,5000	0,5000	2,0000	3,0000	2,0000	1,0461	0,1053
УП	2,0000	2,0000	1,0000	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	4,0000	2,0000	2,0000	0,2014
ФЭД	0,5000	0,5000	0,5000	1,0000	0,5000	0,5000	2,0000	2,0000	2,0000	0,8572	0,0863
УД	2,0000	2,0000	0,5000	2,0000	1,0000	0,5000	2,0000	2,0000	2,0000	1,3608	0,1370
МД	2,0000	2,0000	0,5000	2,0000	2,0000	1,0000	2,0000	3,0000	2,0000	1,6606	0,1672
МеД	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	1,0000	0,2500	2,0000	0,5833	0,0587
ИннД	0,2500	0,3333	0,2500	0,5000	0,5000	0,3333	4,0000	1,0000	2,0000	0,6218	0,0626
ИД	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	1,0000	0,5400	0,0544
Σ	9,2500	10,8333	4,7500	12,5000	8,0000	6,3333	17,5000	19,7500	17,0000	9,9297	1,0000
λ _{max} = 9,6955 ИС = 0,0869 ОС = 0,0600											
<i>При неустойчивой тенденции достижения стратегической цели Перспективы ССП «Обучение и развитие персонала»</i>											
ОД	1,0000	2,0000	0,2000	3,0000	0,5000	2,0000	3,0000	3,0000	4,0000	1,5196	0,1306

НИД	0,5000	1,0000	0,2000	2,0000	0,5000	0,3333	3,0000	2,0000	4,0000	0,9755	0,0838
УП	5,0000	5,0000	1,0000	4,0000	0,5000	3,0000	6,0000	5,0000	5,0000	3,0449	0,2617
ФЭД	0,3333	0,5000	0,2500	1,0000	0,3333	0,3333	4,0000	2,0000	4,0000	0,8088	0,0695
УД	2,0000	2,0000	2,0000	3,0000	1,0000	2,0000	5,0000	3,0000	5,0000	2,4840	0,2135
МД	0,5000	3,0000	0,3333	3,0000	0,5000	1,0000	4,0000	2,0000	4,0000	1,4235	0,1223
МеД	0,3333	0,3333	0,1667	0,2500	0,2000	0,2500	1,0000	0,3333	4,0000	0,4073	0,0350
ИннД	0,3333	0,5000	0,2000	0,5000	0,3333	0,5000	3,0000	1,0000	5,0000	0,7025	0,0604
ИД	0,2500	0,2500	0,2000	0,2500	0,2000	0,2500	0,2500	0,2000	1,0000	0,2707	0,0233
Σ	10,2500	14,5833	4,5500	17,0000	4,0667	9,6667	29,2500	18,5333	36,0000	11,6368	1,0000
$\lambda_{\max} = 0,9639$ ИС = 0,1205 ОС = 0,0831											

Примечание:

Образовательная деятельность (политика) – ОД

Научно-исследовательская деятельность (политика) – НИД

Управление персоналом вуза (кадровая политика) – УП

Финансово-экономическая деятельность (политика) – ФЭД

Управленческая деятельность (система управления вузом) – УД

Маркетинговая деятельность (политика) – МД

Международная деятельность (политика) – МеД

Инновационная деятельность (политика) – ИннД

Инфраструктурная деятельность (политика) – ИД

Таблица 3.8 – Матрица глобальных приоритетов функциональных направлений (политик) стратегического развития УИ ГА

	Социальная (обществ.) значимость	Финансы	Клиенты	Внутренние процессы	Обучение и развитие персонала	Глобальные приоритеты
	0,1065	0,1405	0,1854	0,2447	0,3229	
ОД	0,2556	0,1572	0,2161	0,1269	0,1306	0,1626
НИД	0,1739	0,1347	0,0832	0,1053	0,0838	0,1057
УП	0,1067	0,0964	0,1262	0,2014	0,2617	0,1821
ФЭД	0,0569	0,0865	0,0618	0,0863	0,0695	0,0732
УД	0,1116	0,1177	0,1109	0,1370	0,2135	0,1514
МД	0,1362	0,2610	0,2755	0,1672	0,1223	0,1827
МеД	0,0413	0,0395	0,0397	0,0587	0,0350	0,0430
ИннД	0,0875	0,0718	0,0464	0,0626	0,0604	0,0628
ИД	0,0303	0,0352	0,0402	0,0544	0,0233	0,0364

Примечание:

Образовательная деятельность (политика) – ОД

Научно-исследовательская деятельность (политика) – НИД

Управление персоналом вуза (кадровая политика) – УП

Финансово-экономическая деятельность (политика) – ФЭД

Управленческая деятельность (система управления вузом) – УД

Маркетинговая деятельность (политика) – МД

Международная деятельность (политика) – МеД

Инновационная деятельность (политика) – ИннД

Инфраструктурная деятельность (политика) – ИД

Анализ конкурентоспособности высших учебных заведений РФ на основе Национального агрегированного рейтинга

Вуз	ИФ	ПМ	RAEX	Хирш	МЭ	ОКО	ПОА	МП	FB	НП	SJ	hh	Лига
Ульяновский государственный университет	B	C	E	B	A	D	C	A	E	A	B	A	2
Ульяновский государственный технический университет	D	B	E	B	B	C	E	A	E	B	D	B	3
Ульяновский государственный педагогический университет имени И.Н. Ульянова	C	A	E	B	C	B	C	B	E	B	E	A	2
Ульяновский государственный аграрный университет имени П.А. Столыпина	E	B	E	A	A	D	C	A	E	A	E	E	3
Ульяновский институт гражданской авиации имени Главного маршала авиации Б.П. Бугаева	E	C	E	C	B	A	E	A	E	D	E	E	5
Самарский государственный технический университет	A	A	C	A	A	C	B	A	E	A	C	A	1

Вуз	ИФ	ПМ	RAEX	Хирш	МЭ	ОКО	ПОА	МП	FB	НП	SJ	hh	Лига
Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева	A	A	B	A	A	A	A	A	C	A	B	B	Премьер- лига
Самарский государственный медицинский университет	C	A	B	B	A	B	A	A	E	A	E	D	1
Самарский государственный экономический университет	B	B	E	B	C	C	E	C	E	B	B	B	3
Самарский государственный аграрный университет	E	C	E	B	B	D	E	A	E	B	E	E	5
Самарский государственный социально- педагогический университет	D	A	E	C	B	A	C	C	E	C	E	D	4
Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского	A	B	D	A	A	A	E	A	E	A	C	A	1

Вуз	ИФ	ПМ	RAEX	Хирш	МЭ	ОКО	ПОА	МП	FB	НП	SJ	hh	Лига
Саратовский государственный медицинский университет имени В.И. Разумовского	В	А	Е	А	А	В	Е	А	Е	А	Е	Д	2
Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.	В	С	Е	А	Д	В	Е	С	Е	А	В	А	2
Казанский (Приволжский) федеральный университет	А	А	А	А	А	А	А	А	А	А	А	А	Премьер-лига
Казанский государственный медицинский университет	А	А	В	А	А	А	А	А	С	А	Е	С	Премьер-лига
Казанский национальный исследовательский технический университет им. А.Н. Туполева-КАИ	А	А	В	В	А	А	Д	А	С	А	В	В	1
Казанский национальный исследовательский технологический университет	А	А	Д	В	А	В	С	А	Е	А	Е	В	1

Вуз	ИФ	ПМ	RAEX	Хирш	МЭ	ОКО	ПОА	МП	FB	НП	SJ	hh	Лига
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского	A	B	B	A	A	A	A	A	B	A	A	A	Премьер-лига
Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина	B	A	E	A	B	C	A	A	E	B	E	B	1
Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева	A	B	E	A	A	B	B	C	E	A	C	C	2
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	Премьер-лига
Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	Премьер-лига
Российский государственный аграрный университет – МСХА имени К.А. Тимирязева	A	B	B	A	A	B	A	A	D	A	E	C	1

Вуз	ИФ	ПМ	РАЕХ	Хирш	МЭ	ОКО	ПОА	МП	FB	НП	SJ	hh	Лига
Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации имени Главного маршала авиации А.А. Новикова	Е	В	Е	С	А	С	Е	С	Е	С	Е	С	4

Опрос «Студент вуза: ценности, профессиональные ориентации, приоритеты и установки»

БЛОК А. СВЕДЕНИЯ О РЕСПОНДЕНТЕ

A1. Ваш возраст:

1. 17 – 19
2. 20 – 21
3. 22 – 24

A2. Пол:

1. Женский
2. Мужской

A3. Профиль образования (Выберите один вариант ответа)

1. Социально-гуманитарный
2. Технический
3. Информационно-технологический
4. Естеств.-научный, медицинский
5. Другой _____

A4. Уровень образования Ваших родителей (Выберите один вариант ответа)

1. Оба родителя не имеют высшего образования
2. Оба родителя имеют высшее образование
3. Один с высшим образованием
4. Оба или один из родителей имеют среднее профессиональное образование
5. Оба или один – с нач. професс. образованием

A5. Успеваемость в вузе

1. Учусь в основном на «отлично»
2. Преобладают хорошие оценки
3. Удовлетворительно, троек больше
4. Много двоек, задолженностей

БЛОК Б. ЦЕННОСТИ, ОРИЕНТАЦИИ И ПРИОРИТЕТЫ СТУДЕНТОВ

Б1. Каким Вы видите себя в будущем – через 10 лет? (выберите один ответ)

1. Приношу пользу своему народу, активный гражданин
2. Добился высокого уровня благополучия
3. Живу спокойно, работая и заботясь о своей семье
4. Меняю мир, внедряю что-то новое
5. Добился популярности, известности

Б2. От чего, по Вашему мнению, в большей степени зависит благополучие человека? (один вариант ответа)

1. От самого человека
2. От окружения, близких людей
3. От государства, выполнения законов
4. От справедливого устройства общества

Б3. Какие условия жизни для Вас наиболее значимы? (Возможно несколько вариантов)

1. Поддержание здоровья
2. Творческая самореализация
3. Личная безопасность и членов семьи
4. Качество Вашего образования
5. Участие в общественной жизни
6. Достойное положение в обществе
7. Интеллектуальное развитие
8. Развитие рынка труда в месте проживания
9. Социально-эконом. обстановка в стране
10. Повышение квалификации в нужной сфере, новые навыки
11. Качество жизни (достойные жилье, досуг)
12. Хорошая экология в месте проживания
13. Отношения в семье, взаимопомощь
14. Социальная инфраструктура в месте проживания

Б4. Выберите жизненные ценности, которые важны лично для Вас (не более 3-х вариантов)

1. Нравственность, честность

2. Крепкая семья
3. Здоровье
4. Достойное образование
5. Свобода, независимость
6. Интересная работа, карьера
7. Самопожертвование
8. Поддержание традиций
9. Общение с друзьями
10. Жизнь человека, уважение других
11. Инициативность, предприимчивость
12. Законность, порядок в обществе
13. Материальная обеспеченность
14. Нравственность

Б5. Ваша будущая профессия должна... (выберите один вариант ответа)

1. Приносить пользу людям
2. Приносить большой материальный достаток
3. Быть престижной
4. Приносить Вам радость и удовольствие
5. Обычная профессия, не в труде счастье

БЛОК В. УСТАНОВКИ В СФЕРЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

В1. Каковы Ваши мотивы прихода в высшее учебное заведение? (выберите один ответ)

1. Желание получить определенную специальность
2. Высшее образование - это гарантия статусности, материального достатка
3. Высшее образование - это гарантия интересной работы, карьеры
4. Получить отсрочку от армии, удовлетворить родителей

В2. Удовлетворены ли Вы процессом обучения в вузе по выбранной специальности?

1. Полностью удовлетворен
2. Скорее удовлетворен
3. Скорее не удовлетворен
4. Совсем не удовлетворен
5. Затрудняюсь ответить

В3. Какие источники для Вас наиболее важны для получения новых знаний? (возможно несколько вариантов ответа)

1. Получение информации от преподавателей
2. Общение с друзьями, родителями социальных сетях
3. Чтение книг, журналов
4. Общение в Интернет-сообществах, форумах,
5. Телеграмм-каналы
6. Другие _____

В4. Отметьте наиболее эффективные формы обучения, способствующие качественному образованию в вузе (выберите не более 3-х вариантов ответов)

1. Традиционные аудиторные занятия
2. Лабораторно-практические занятия
3. Производственная практика
4. Научные конференции, научные сообщества
5. Олимпиады, конкурсы
6. Выполнение проектов
7. Самостоятельная работа
8. Дистанционное и электронное обучение
9. Курсовое, дипломное проектирование
10. Командная работа в мастерских, студиях
11. Стажировки в организациях
12. Другие _____

В5. Какую роль Вы отводите высшему образованию в жизни? (Выберите один вариант ответа)

1. Высшее образование формирует общую культуру и ценности
2. Высшее образование дает только профессиональные знания
3. Считаю высшее образование формальным, нужен лишь диплом
4. Другую _____

БЛОК Г. НАУЧНАЯ АКТИВНОСТЬ: ФОРМЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Г1. Занимаетесь ли Вы научной деятельностью?

1. Да
2. Да, время от времени
3. Практически нет

Г2. Как бы Вы оценили степень своей заинтересованности в НИРС (10 – сильная заинтересованность, 1 – отсутствие интереса)

Баллы 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Г3. В каких формах НИРС Вам приходилось участвовать? (Возможно несколько вариантов ответа)

1. Научные семинары, конференции
2. Написание научных статей
3. Научные кружки, лаборатории по интересам
4. Выставки научных экспонатов
5. Участие в олимпиадах
6. Коллективное выполнение проекта
7. Профессиональные конкурсы
8. Нигде не принимал участие

Г4. Какие приобретения от науки Вы можете выделить лично для Вас? (Несколько ответов)

1. Получение новых знаний
2. Расширение личных связей
3. Повышение самооценки
4. Получение опыта решения проблем
5. Навыки работы в команде
6. Использование самообразования и саморазвития
7. Навыки для предпринимательства
8. Нет значимых приобретений
9. Другое _____

Г5. Способствуют ли условия в Вашем вузе для полноценной научной деятельности студентов?

1. Да, способствуют в полной мере
2. Скорее да
3. Скорее нет
4. Нет, совсем не способствуют
5. Скорее нет
6. Затрудняюсь ответить

Г6. Как Вы считаете, какую роль играет научная работа в вузе в дальнейшем профессиональном продвижении? (выберите один ответ)

1. Теоретически и практически наука играет важную роль в подготовке специалиста, его успехе
2. Теоретически важно, но на практике и в реальной жизни научные компетенции не нужны
3. Наука отнимает время от освоения конкретных практических навыков

Мини-опрос «Оценка выпускников глазами работодателей»

1. Отметьте, пожалуйста, ваш основной вид экономической деятельности:

- образование;
- промышленное производство;
- обрабатывающие производства;
- здравоохранение;
- сельское и лесное хозяйство;
- жилищно-коммунальное хозяйство;
- оптовая и розничная торговля;
- государственное и муниципальное управление;
- культура;
- строительство;
- транспортная деятельность;
- предоставление прочих услуг;
- прочие организации.

2. Ваша кадровая потребность преимущественно представлена:

- специалистами с высшим уровнем образования;
- специалистами со средним профессиональным образованием.

3. Оцените вашу преимущественную кадровую потребность в зависимости от профильности образования (возможно несколько вариантов ответов):

- специалисты социально-гуманитарного профиля;
- специалисты информационно-технологического профиля;
- специалисты технического профиля;
- специалисты естественно-технического профиля.

4. Оцените уровень профессиональной подготовки выпускников вузов Ульяновской области разных специальностей (баллы, max=5)

Критерий профессиональной подготовки	Профиль образования			
	Социально-гуманитарный	Информационно-технологический	Естественно-научный, медицинский	Технический
Способность к планированию				
Способность к инновациям и творчеству				
Самостоятельность в работе				
Аналитические способности				
Комплексное решение проблемы				
Умение работать в команде				
Самосовершенствование				
Компьютерная грамотность				
Уровень базовых знаний по профессии				

5. Выделите наиболее важные качества выпускника вуза (выделите не более 5-ти ответов):

- базовые знания по профессии;
- аналитические способности;
- способность к обучению;
- навыки работы с компьютером;
- трудолюбие;
- способность к инновациям;
- умение работать в команде;
- общая эрудиция;
- четкая формулировка целей и задач;
- инициатива и предпринимательство;
- стрессоустойчивость;
- честность;
- коммуникативные навыки иностранного языка;
- лидерские качества;
- навыки общения;
- самокритичность;
- культура речи;
- творческое воображение.

6. В каких формах вы взаимодействуете с вузами при разработке образовательных программ и реализации образовательного процесса? (отметьте не более трех вариантов ответов)

- организация и проведение практик и стажировок;
- участие в специальных профориентационных встречах;
- проведение различных видов учебных занятий;
- участие и организация профильных олимпиад, форумов, круглых столов, конференций;
- заключение целевых договоров на обучение;
- работа в составе государственных экзаменационных комиссий;
- иные формы сотрудничества.

7. Выделите факторы, свидетельствующие о качественной подготовке выпускников: (отметьте не более трех вариантов ответов)

- практический опыт работы по специальности;
- наличие опыта научно-исследовательской работы;
- диплом с отличием;
- положительные результаты социально-психологического тестирования;
- наличие второго высшего образования.

Показатели оценки кадрового потенциала

Показатель	Оценка показателя	Значение	Произведение оценки на значение
I. Базовые профессиональные компетенции			
1. Наличие ученой степени доктора наук	10		
2. Наличие ученой степени кандидата наук	8		
3. Наличие ученого звания профессора	9		
4. Наличие ученого звания доцента	8		
5. Повышение квалификации:			
– присуждение ученой степени доктора наук в отчетном периоде	9		
– присуждение ученой степени кандидата наук в отчетном периоде	6		
– присвоение ученого звания профессора в отчетном периоде	8		
– присвоение ученого звания доцента в отчетном периоде	7		
– курсы повышения квалификации в отчетном периоде	4		
6. Обучение в аспирантуре в отчетном периоде	3		
7. Обучение в докторантуре в отчетном периоде	5		
II. Компетенции в области образовательной деятельности			
1. Педагогический стаж:			
– до 5 лет	4		
– 5-10 лет	7		
– 10-20 лет	8		
– 20-25 лет	7		
– свыше 25 лет	8		
2. Выполняемая учебная нагрузка			
– до 0,5 ставки	5		
– от 0,5 до 0,8 ставки	6		
– 0,8-1,0 ставки	7		
– свыше 1,0	6		
III. Компетенции в области научно-исследовательской деятельности			
<i>1. Научно-исследовательская деятельность преподавателя</i>			
1. Издание монографии (за 1 печ. лист)	6		
2. Научное руководство аспирантами (за 1 аспиранта)	6		
3. Научное консультирование докторантов (за 1 докторанта)	7		
4. Официальное оппонирование докторской диссертации (за 1 дисс.)	7		
5. Официальное оппонирование кандидатской диссертации (за 1 дисс.)	6		
6. Написание отзыва на автореферат докторской диссертации (за 1 отзыв)	5		

7. Написание отзыва на автореферат кандидатской диссертации (за 1 отзыв)	5		
8. Участие в хоздоговорных НИР (за 10 000 руб.)	8		
9. Публикация статьи в журнале, индексируемом в международных базах данных (за 1 печ. л.)	8		
10. Публикация статьи в журнале ВАК (за 1 печ. лист)	7		
11. Публикация статьи в других изданиях (за 1 печ. лист)	5		
12. Присуждение гранта (за 10 000 руб.)	7		
13. Получение патента на изобретение	7		
14. Работа в составе Диссертационного Совета	6		
2. Научно-исследовательская работа преподавателя со студентами			
1. Доклады студентов на научных конференциях (за 1 доклад)	3		
2. Предоставление студенческих работ на конкурсы научных работ (за 1 работу)	3		
3. Участие в олимпиаде по специальности (за команду или индивидуальное участие)	4		
4. Подготовка и представление экспоната на выставку (за 1 экспонат)	4		
5. Награждение докладов студентов на научных конференциях, студенческих работ на конкурсах, участников олимпиады по специальности, экспонатов на выставках (включая внутривузовские, за 1 награду): – медалью	7		
– дипломом 1 степени	5		
– дипломом 2 степени	4		
– дипломом 3 степени	4		
– грамотой и другими поощрительными наградами	3		
6. Опубликование статьи или тезисов с участием студента (за 1 статью)	3		
IV. Компетенции в области учебно-методической деятельности			
1. Издание учебника (за 1 п.л.)	8		
2. Издание учебного пособия (за 1 п.л.)	7		
3. Издание методических указаний (за 1 п.л.)	5		
4. Разработка и переработка рабочей программы читаемой дисциплины	4		
5. Руководство основной профессиональной образовательной программой	8		
6. Участие в работе методических комиссий	6		
V. Компетенции в области воспитательной деятельности			
1. Куратор группы (за 1 группу)	4		
2. Исполнение обязанностей заместителя декана / директора по внеучебной воспитательной работе	4		
3. Количество посещенных мероприятий общественной значимости с участием студентов (за каждое мероприятие)	6		
VI. Компетенции в области организационной деятельности			
1. Исполнение обязанностей: – заместителя декана по учебной работе	5		
– заместителя декана по НИР и НИРС	4		

– заместителя декана по прочим направлениям	4		
– заместителя зав. кафедрой	4		
– секретаря Ученого Совета университета	5		
– секретаря Ученого Совета факультета	4		
2. Членство в оргкомитете по проведению научно-практических конференций	5		
3. Членство в оргкомитете по проведению олимпиад	4		
4. Проведение и подготовка спортивных выступлений и праздников спортсменов (за одно выступление)	5		

Оценка кадрового потенциала вузов Ульяновской области

Таблица 8.1 – Оценка кадрового потенциала Ульяновского государственного технического университета

Наименование кафедры	Кол-во участников	Суммарное количество баллов кафедры	Среднее значение	Максимальное значение	Индекс развития кадрового потенциала кафедры
Факультет информационных систем и технологий (ФИСТ)					
Измерительно-вычислительные комплексы	11	9092	826,55	12057	0,75
Прикладная математика и информатика	6	6981	1163,5	12057	0,58
Вычислительная техника	12	8168	680,67	12057	0,68
Информационные системы	17	10784	634,35	12057	0,89
<i>Индекс развития кадрового потенциала ФИСТ – 0,73</i>					
Инженерно-экономический факультет (ИЭФ)					
Экономика и менеджмент	9	9254	1028,22	12057	0,77
Экономическая теория	5	6381	1276,20	12057	0,53
Маркетинг	6	5892	982,00	12057	0,49
Управление персоналом	5	4679	935,80	12057	0,39
Финансы и кредит	6	8184	1364,00	12057	0,68
Экономика, налогообложение и бухгалтерский учет	5	7091	1418,2	12057	0,59
Высшая математика	7	9367	1338,14	12057	0,78
<i>Индекс развития кадрового потенциала ИЭФ – 0,60</i>					
Самолетостроительный факультет Института авиационных технологий и управления (ССФ)					
Информационные технологии и общенаучные дисциплины	11	7092	644,73	12057	0,59
Самолетостроение	6	6981	1163,5	12057	0,58
Экономика, логистика и управление	12	5168	430,67	12057	0,43

Наименование кафедры	Кол-во участников	Суммарное количество баллов кафедры	Среднее значение	Максимальное значение	Индекс развития кадрового потенциала кафедры
Автоматизация машиностроительных производств и производства изделий из композиционных материалов	17	7784	457,88	12057	0,65
<i>Индекс развития кадрового потенциала ССФ – 0,56</i>					
Строительный факультет (СФ)					
Промышленное и гражданское строительство	10	7973	797,3	12057	0,66
Теплогасоснабжение и вентиляция им. В.И. Шарапова	8	9169	1146,13	12057	0,76
Архитектурно-строительное проектирование	9	6867	763,00	12057	0,57
<i>Индекс развития кадрового потенциала СФ – 0,66</i>					
Энергетический факультет (ЭФ)					
Промышленная экология и техносферная безопасность	5	9971	1994,2	12057	0,83
Тепловая и топливная энергетика	7	12057	1722,43	12057	1,0
Химия и технологии композиционных материалов	3	6072	2024,00	12057	0,50
Электропривод и автоматизация промышленных установок	12	6269	522,42	12057	0,52
Электроснабжение	7	7080	1011,43	12057	0,59
<i>Индекс развития кадрового потенциала ЭФ – 0,69</i>					
Машиностроительный факультет (МФ)					
Материаловедение и обработка металлов давлением	5	5284	1056,80	12057	0,44
Основы проектирование машин и машинная графика	4	3987	996,75	12057	0,33
Инновационные технологии в машиностроении	12	7265	605,42	12057	0,60

Наименование кафедры	Кол-во участников	Суммарное количество баллов кафедры	Среднее значение	Максимальное значение	Индекс развития кадрового потенциала кафедры
Автомобили	6	4973	828,83	12057	0,41
<i>Индекс развития кадрового потенциала МФ – 0,45</i>					
Радиотехнический факультет (РТФ)					
Физика	3	3969	1323,00	12057	0,33
Управление в технических системах	3	3798	1266,00	12057	0,32
Радиотехника, телекоммуникации и защита информации	15	8083	538,87	12057	0,67
Проектирование и технология электронных средств	7	6981	997,29	12057	0,58
<i>Индекс развития кадрового потенциала РТФ – 0,48</i>					
Гуманитарный факультет (ГФ)					
Филология, медиапроектирование и графический дизайн	3	4018	1339,33	12057	0,33
Иностранные языки	11	7182	652,91	12057	0,60
История и культура	7	7594	1084,86	12057	0,63
Политология, социология и связи с общественностью	8	11563	1445,38	12057	0,96
Философия	4	4018	1004,5	12057	0,33
Физическое воспитание	14	9013	643,79	12057	0,75
Прикладная лингвистика	6	5268	878,80	12057	0,44
<i>Индекс развития кадрового потенциала ГФ – 0,58</i>					
Международный институт (МИ)					
Нефтегазовое дело	9	6642	738,00	12057	0,55
Русский язык как иностранный	6	4891	815,17	12057	0,41
Естественно-научные дисциплины	10	5017	501,70	12057	0,42
<i>Индекс развития кадрового потенциала МИ – 0,46</i>					
<i>Агрегированный индекс развития кадрового потенциала УлГТУ – 0,58</i>					

Таблица 8.2 – Оценка кадрового потенциала Ульяновского государственного педагогического университета имени И.Н. Ульянова

Наименование кафедры	Кол-во участников	Суммарное количество баллов кафедры	Среднее значение	Максимальное значение	Индекс развития кадрового потенциала кафедры
<i>Естественно-географический факультет (ЕГФ)</i>					
Кафедра биологии человека и основ медицинских знаний	5	4765	953,00	14137	0,34
Кафедра биологии и химии	14	8493	606,64	14137	0,60
Кафедра географии и экологии	12	9812	817,67	14137	0,69
<i>Индекс развития кадрового потенциала ЕГФ – 0,54</i>					
<i>Историко-филологический факультет (ИФФ)</i>					
Кафедра философии и культурологии	14	8169	583,50	14137	0,58
Кафедра русского языка, литературы и журналистики	16	11462	716,38	14137	0,81
Кафедра истории	17	13071	768,88	14137	0,92
<i>Индекс развития кадрового потенциала ИФФ – 0,77</i>					
<i>Факультет иностранных языков (ФИЯ)</i>					
Кафедра иностранных языков	15	12374	824,93	14137	0,88
Кафедра романо-германских языков	12	11946	995,5	14137	0,85
Кафедра английского языка	21	13848	659,43	14137	0,98
<i>Индекс развития кадрового потенциала ФИЯ – 0,90</i>					
<i>Факультет образовательных технологий и непрерывного образования (ФОТ и НО)</i>					
Кафедра дошкольного, начального образования и методик преподавания общеобразовательных дисциплин	7	4391	627,29	14137	0,31
Кафедра методики гуманитарного и поликультурного образования	4	3966	991,5	14137	0,28

Наименование кафедры	Кол-во участников	Суммарное количество баллов кафедры	Среднее значение	Максимальное значение	Индекс развития кадрового потенциала кафедры
Кафедра специального и профессионального образования здорового и безопасного образа жизни	4	4007	1001,75	14137	0,28
Кафедра менеджмента и образовательных технологий	5	4252	850,40	14137	0,30
<i>Индекс развития кадрового потенциала ФОТ и НО – 0,29</i>					
Факультет педагогики и психологи (ФПП)					
Кафедра дошкольного и начального общего образования	16	14137	883,56	14137	1,00
Кафедра психологии	14	12943	924,50	14137	0,92
Кафедра педагогики и социальной работы	22	13994	636,09	14137	0,99
<i>Индекс развития кадрового потенциала ФПП – 0,97</i>					
Факультет права, экономики и управления (ФПЭУ)					
Кафедра права	17	10123	595,47	14137	0,72
Кафедра теоретических основ экономики и правоведения	5	4106	821,2	14137	0,29
<i>Индекс развития кадрового потенциала ФПЭУ – 0,51</i>					
Факультет физико-математического и технологического образования (ФМИТО)					
Кафедра технологий профессионального обучения	9	6324	702,67	14137	0,45
Кафедра информатики	16	8914	557,13	14137	0,63
Кафедра физики и технических дисциплин	6	4971	828,50	14137	0,35
Кафедра высшей математики	10	9268	926,80	14137	0,66
Кафедра методик математического и информационно-технологического образования	12	8905	742,08	14137	0,63
<i>Индекс развития кадрового потенциала ФМИТО – 0,54</i>					

Наименование кафедры	Кол-во участников	Суммарное количество баллов кафедры	Среднее значение	Максимальное значение	Индекс развития кадрового потенциала кафедры
<i>Факультет физической культуры и спорта (ФФК и С)</i>					
Кафедра теории и методики физической культуры и безопасности жизнедеятельности	10	9104	910,4	14137	0,64
Кафедра спортивных дисциплин и физического воспитания	15	12006	800,40	14137	0,85
<i>Индекс развития кадрового потенциала ФФК и С – 0,75</i>					
<i>Агрегированный индекс развития кадрового потенциала УлГПУ – 0,66</i>					

Таблица 8.3 – Оценка кадрового потенциала Ульяновского государственного университета

Наименование кафедры	Кол-во участников	Суммарное количество баллов кафедры	Среднее значение	Максимальное значение	Индекс развития кадрового потенциала кафедры
<i>Медицинский факультет им. Т.З. Биктимирова</i>					
Кафедра акушерства и гинекологии	10	14118	1411,80	14961	0,94
Кафедра терапии и профессиональных болезней	4	6204	1551,00	14961	0,41
Кафедра госпитальной терапии	6	7561	1260,17	14961	0,51
Кафедра госпитальной хирургии, анестезиологии, реаниматологии, урологии, травматологии и ортопедии	11	13806	1255,09	14961	0,92
Кафедра дерматовенерологии и инфекционных болезней	7	9114	1302,00	14961	0,61
Кафедра онкологии и лучевой диагностики им. О.П. Модникова	9	14961	1662,33	14961	1,0
Кафедра психиатрии, наркологии и медицинской психологии	4	5178	1294,50	14961	0,35
Кафедра неврологии, нейрохирургии и медицинской реабилитации	4	6018	1504,50	14961	0,40
Кафедра общей и оперативной хирургии с топографической анатомией и курсом стоматологии	16	14039	877,44	14961	0,94
Кафедра педиатрии	9	12035	1337,22	14961	0,80
Кафедра пропедевтики и внутренних болезней	7	10432	1490,29	14961	0,70
Кафедра факультетской терапии	9	12561	1395,67	14961	0,84
Кафедра факультетской хирургии	3	4078	1359,33	14961	0,27
Кафедра общей и клинической морфологии	15	14420	961,33	14961	0,96

Наименование кафедры	Кол-во участников	Суммарное количество баллов кафедры	Среднее значение	Максимальное значение	Индекс развития кадрового потенциала кафедры
Кафедра общественного здоровья и здравоохранения	4	6017	1504,25	14961	0,40
Кафедра физиологии и патофизиологии	5	7084	1416,80	14961	0,47
<i>Индекс развития кадрового потенциала медицинского факультета им. Т.З. Биктимирова – 0,66</i>					
Факультет физической культуры и реабилитации					
Кафедра теории и методики физической культуры и спорта	3	3274	1091,33	14961	0,22
Кафедра физической культуры	30	14907	496,9	14961	0,99
Кафедра адаптивной физической культуры	6	5863	977,17	14961	0,39
<i>Индекс развития кадрового потенциала факультета физической культуры и реабилитации – 0,53</i>					
Экологический факультет					
Кафедра биологии, экологии и природопользования	12	9326	777,17	14961	0,62
Кафедра общей и биологической химии	15	11891	792,73	14961	0,79
Кафедра лесного хозяйства	5	5077	1015,40	14961	0,34
<i>Индекс развития кадрового потенциала экологического факультета – 0,58</i>					
Факультет стоматологии, фармации и последипломного медицинского образования					
Кафедра последипломного образования и семейной медицины	4	7049	1762,25	14961	0,47
Кафедра общей и клинической фармакологии с курсом микробиологии	11	10919	992,64	14961	0,73
<i>Индекс развития кадрового потенциала факультета стоматологии, фармации и последипломного медицинского образования – 0,60</i>					
Юридический факультет					
Кафедра уголовного права	5	7387	1477,40	14961	0,49
Кафедра государственного и административного права	7	11225	1603,57	14961	0,75

Наименование кафедры	Кол-во участников	Суммарное количество баллов кафедры	Среднее значение	Максимальное значение	Индекс развития кадрового потенциала кафедры
Кафедра гражданского и предпринимательского права	10	14041	1404,10	14961	0,94
Кафедра теории и истории государства и права	4	7023	1755,75	14961	0,47
Кафедра уголовного процесса	4	6944	1736,00	14961	0,46
Кафедра конституционного, административного и гражданского процесса	4	7175	1793,75	14961	0,48
<i>Индекс развития кадрового потенциала юридического факультета – 0,60</i>					
Факультет математики, информационных и авиационных технологий					
Кафедра прикладной математики	8	13041	1630,13	14961	0,87
Кафедра информационных технологий	5	8472	1694,40	14961	0,57
Кафедра математического моделирования технических систем	19	13674	719,68	14961	0,91
Кафедра информационной безопасности и теории управления	5	7185	1437,00	14961	0,48
Кафедра телекоммуникационных технологий и сетей	5	9364	1560,67	14961	0,63
Кафедра цифровых технологий авиационного производства	3	5469	1823,00	14961	0,37
Кафедра информационных технологий и защиты информации	4	7103	1775,75	14961	0,47
<i>Индекс развития кадрового потенциала факультета математики, информационных и авиационных технологий – 0,61</i>					
Факультет управления					
Кафедра экономики и предпринимательства	9	13467	1496,33	14961	0,90
Кафедра менеджмента и теории экономики	6	10594	1765,67	14961	0,71

Наименование кафедры	Кол-во участников	Суммарное количество баллов кафедры	Среднее значение	Максимальное значение	Индекс развития кадрового потенциала кафедры
Кафедра экономического анализа и государственного управления	6	9107	1517,83	14961	0,61
Кафедра антимонопольного регулирования	2	4232	2116,00	14961	0,28
Кафедра таможенного дела и правового обеспечения внешнеэкономической деятельности	3	6071	2023,67	14961	0,41
<i>Индекс развития кадрового потенциала факультета управления – 0,58</i>					
Факультет экономики					
Кафедра экономической безопасности, учета и аудита	5	9094	1818,80	14961	0,61
Кафедра цифровой экономики	4	6092	1523,00	14961	0,41
Кафедра финансов и кредита	4	9168	2292,00	14961	0,61
<i>Индекс развития кадрового потенциала факультета экономики – 0,54</i>					
Факультет гуманитарных наук и социальных технологий					
Кафедра истории Отечества, регионоведения и международных отношений	10	11029	1102,90	14961	0,74
Кафедра педагогики профессионального образования и социальной деятельности	5	5019	1003,80	14961	0,34
Кафедра психологии и педагогики	11	10272	933,82	14961	0,69
Кафедра философии	5	4998	999,60	14961	0,33
<i>Индекс развития кадрового потенциала факультета гуманитарных наук и социальных технологий – 0,53</i>					
Инженерно-физический факультет высоких технологий					
Кафедра теоретической физики	5	9208	1841,60	14961	0,62
Кафедра инженерной физики	5	8997	1799,40	14961	0,60
Кафедра физических методов в прикладных исследованиях	6	11403	1900,5	14961	0,76

Наименование кафедры	Кол-во участников	Суммарное количество баллов кафедры	Среднее значение	Максимальное значение	Индекс развития кадрового потенциала кафедры
Кафедра радиофизики и электроники	5	9122	1824,4	14961	0,61
Кафедра физического материаловедения	5	9471	1894,20	14961	0,63
Кафедра проектирования и сервиса автомобилей им. И.С. Антонова	3	5593	1864,33	14961	0,37
Кафедра техносферной безопасности	6	11079	1846,50	14961	0,74
Кафедра нефтегазового дела и сервиса	5	8529	1705,80	14961	0,57
Кафедра радиационных технологий	4	7423	1855,75	14961	0,50
Кафедра микроэлектроники	4	6762	1690,50	14961	0,45
<i>Индекс развития кадрового потенциала инженерно-физического факультета высоких технологий – 0,59</i>					
Факультет лингвистики, межкультурных связей и профессиональной коммуникации					
Кафедра английской лингвистики и перевода	12	13427	1118,92	14961	0,90
Кафедра общего и германского языкознания	3	4033	1344,33	14961	0,27
Кафедра английского языка для профессиональной деятельности	7	9024	1289,14	14961	0,60
Кафедра немецкого и французского языков	4	5103	1275,75	14961	0,34
<i>Индекс развития кадрового потенциала факультета лингвистики, межкультурных связей и профессиональной коммуникации – 0,53</i>					
Факультет культуры и искусства					
Кафедра актерского искусства	9	10027	1114,11	14961	0,67
Кафедра связей с общественностью, рекламы и культурологии	5	6192	1238,40	14961	0,41
Кафедра журналистики, филологии, документоведения и библиотекovedения	5	5077	1015,40	14961	0,34
Кафедра русского языка и методики его преподавания	17	12038	708,12	14961	0,80

Наименование кафедры	Кол-во участников	Суммарное количество баллов кафедры	Среднее значение	Максимальное значение	Индекс развития кадрового потенциала кафедры
Кафедра музыкально-инструментального искусства, дирижирования и музыкознания	8	9571	1196,38	14961	0,64
Кафедра дизайна и искусства интерьера	7	8764	1252,00	14961	0,59
<i>Индекс развития кадрового потенциала факультета культуры и искусства – 0,58</i>					
<i>Агрегированный индекс развития кадрового потенциала УлГУ – 0,58</i>					

Таблица 8.4 – Оценка кадрового потенциала УГАУ

Наименование кафедры	Кол-во участников	Суммарное количество баллов кафедры	Среднее значение	Максимальное значение	Индекс развития кадрового потенциала кафедры
Факультет агротехнологий, земельных ресурсов и пищевых производств					
Кафедра земледелия, растениеводства и селекции	9	9273	1030,33	9273	1,0
Кафедра почвоведения, химии, биологии и технологии переработки продукции растениеводства	12	8021	668,42	9273	0,86
Кафедра землеустройства и кадастров	4	3021	755,25	9273	0,33
Кафедра технологии сельскохозяйственной продукции и пищевых производств	4	3908	977,00	9273	0,42
Кафедра философии, гуманитарных и социальных дисциплин	12	7267	605,58	9273	0,78
<i>Индекс развития кадрового потенциала факультета агротехнологий, земельных ресурсов и пищевых производств – 0,68</i>					
Факультет ветеринарной медицины и биотехнологии					
Кафедра морфологии, физиологии, кормления, разведения и частной зоотехнии	15	8062	537,47	9273	0,87
Кафедра биологии, экологии, паразитологии, водных биоресурсов и аквакультуры	5	4097	819,4	9273	0,44
Кафедра микробиологии, вирусологии, эпизоотологии и ветеринарно-санитарной экспертизы	14	6921	494,36	9273	0,75
Кафедра хирургии, акушерства, фармакологии и терапии	6	5007	834,5	9273	0,54
<i>Индекс развития кадрового потенциала факультета ветеринарной медицины и биотехнологии – 0,65</i>					
Инженерный факультет					

Наименование кафедры	Кол-во участников	Суммарное количество баллов кафедры	Среднее значение	Максимальное значение	Индекс развития кадрового потенциала кафедры
Кафедра математики и физики	5	3118	623,6	9273	0,34
Кафедра технологии производства и ремонта машин	13	5073	390,23	9273	0,55
Кафедра эксплуатации мобильных машин и технологического оборудования	6	3765	627,50	9273	0,41
Кафедра агротехнологии, машин и безопасности жизнедеятельности	10	5178	517,80	9273	0,56
Кафедра физического воспитания	5	2963	592,60	9273	0,32
<i>Индекс развития кадрового потенциала инженерного факультета – 0,44</i>					
<i>Экономический факультет</i>					
Кафедра экономики, организации и управления на предприятии	9	7206	800,67	9273	0,78
Кафедра экономической безопасности, учета и аудита	4	3094	773,50	9273	0,33
Кафедра финансов и кредита	6	4309	718,17	9273	0,46
Кафедра информатики	4	3165	791,25	9273	0,34
Кафедра иностранных языков	3	3020	1006,67	9273	0,33
<i>Индекс развития кадрового потенциала экономического факультета – 0,45</i>					
<i>Агрегированный индекс развития кадрового потенциала УГАУ – 0,56</i>					

Таблица 8.5 – Оценка кадрового потенциала УИ ГА

Наименование кафедры	Кол-во участников	Суммарное количество баллов кафедры	Среднее значение	Максимальное значение	Индекс развития кадрового потенциала кафедры
Факультет летной эксплуатации и управления воздушным движением					
Кафедра летной эксплуатации и безопасности полетов	17	8761	515,35	8761	1,0
Кафедра авиационной техники	12	4987	415,58	8761	0,57
Кафедра управления воздушным движением и навигации	16	5284	330,25	8761	0,60
Кафедра иностранных языков	19	4018	211,47	8761	0,46
<i>Индекс развития кадрового потенциала факультета летной эксплуатации и управления воздушным движением – 0,66</i>					
Факультет подготовки авиационных специалистов					
Кафедра поискового и аварийно-спасательного обеспечения полетов и техносферной безопасности	15	3729	248,6	8761	0,43
Кафедра организации аэропортовой деятельности и информационных технологий	12	4761	396,75	8761	0,54
Кафедра обеспечения авиационной безопасности	10	4228	422,80	8761	0,48
Кафедра управления качеством авиатранспортных систем и общепрофессиональных дисциплин	12	3716	309,67	8761	0,42
Кафедра авиатопливообеспечения	11	2995	272,27	8761	0,34
Кафедра гуманитарных и социально-экономических дисциплин	14	3119	222,79	8761	0,36
Кафедра естественнонаучных дисциплин	15	3474	231,60	8761	0,40
Кафедра физической культуры и спорта	14	3371	240,78	8761	0,38
<i>Индекс развития кадрового потенциала факультета подготовки авиационных специалистов – 0,42</i>					
<i>Агрегированный индекс развития кадрового потенциала УИ ГА – 0,54</i>					

Мероприятия по развитию кадрового потенциала УлГТУ

Проект	Мероприятия
Проект «Нормативное регулирование Программы»	Разработка системы локальных нормативных документов (включая положения, регламенты, формы документов и пр.), регламентирующих реализацию всех проектов Программы, в т.ч.: Положение о кадровом резерве УлГТУ; Положение о системе стимулирования НПП; Положение о социальных гарантиях; Положения о рейтинге научно-педагогической активности (по преподавателям, зав кафедрой, декан, ОПОП, кафедра, факультет); Положение об эффективности сотрудников категорий АУП, УВП, АХП; Положение о целевой аспирантуре, магистратуре; Положение о конкурсе грантов Ученого совета/Ректора Университета (научный, учебно-методический, на прохождение стажировки); Положение о конкурсе «Преподаватель глазами студента»; Положение о конкурсе студентов (научный, учебно-методический, стажировка); Положение об Управлении кадровым обеспечением.
Проект «Подготовка научно-педагогических кадров»	Подготовка научно-педагогических работников университета (кандидатов наук) на базе действующих диссертационных советов УлГТУ Подготовка научно-педагогических работников университета (кандидатов наук) на базе действующих диссертационных советов других вузов Подготовка научно-педагогических кадров в докторантуре Повышение эффективности аспирантуры и докторантуры на основе мотивации и стимулирования аспирантов, докторантов (соискателей ученой степени доктора наук), научных руководителей (научных консультантов) Целевая подготовка в аспирантуре УлГТУ Поддержка молодых кандидатов наук (до 35 лет)
Проекты «Кадровый резерв НПП» и «Кадровый резерв управленческих кадров»	Проекты нацелены на формирование кадрового резерва деканов, заведующих кафедрами, НПП кафедр и на формирование кадрового резерва управленческих кадров (проректоров, руководителей департаментов, управлений, отделов)
Проект «Управление кадрового обеспечения»	Проект нацелен на формирование Управления кадровым обеспечением как центра документирования и учета кадрового движения персонала и обучающихся; центра подбора и адаптации персонала; центра оценки, обучения и развития персонала (в том числе работа с кадровым резервом).

Опрос «Преподаватель вуза: профессиональная деятельность и мотивация»

А. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ О РЕСПОНДЕНТЕ

A1. Ваш пол: 1. Мужской 2. Женский

A2. Ваш возраст: 1. до 34 лет 2. 35-49 лет 3. 50 лет - 64 года 4. Старше 65 лет

A3. Профиль дисциплин, которые Вы преподаете:

1. Экономические науки	6. Педагогические науки
2. Социальные науки (социология, психология, политология, др.)	7. Искусство и культура
3. Гуманитарные науки (история, философия, филология, др.)	8. Юридические науки
4. Естественные науки	9. Технические науки
5. Медицинские науки	10. Информационные системы и технологии

A4. Ваша должность в вузе:

1. Ассистент, преподаватель
2. Старший преподаватель
3. Доцент
4. Профессор
5. Другая (какая именно?) _____

A5. В каких образовательных программах Вы преподаете? (отметьте все подходящие варианты ответа)

1. Бакалавриат	3. Магистратура
2. Специалитет	4. Аспирантура
	5. Другие (какие?) _____

A6. В каком статусе Вы преподаете в высшем учебном заведении?

1. Штатный преподаватель	3. Внешний совместитель
2. Внутренний совместитель	4. Сотрудник по договору почасовой оплаты
5. Другой (какой?) _____	

Б. ПРЕПОДАВАТЕЛИ ВУЗА КАК СОЦИАЛЬНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ГРУППА

Б1. На Ваш взгляд, как изменились за последние 10 лет следующие элементы российской системы высшего образования? (дайте один ответ по каждой строке)

	Улучшились	Не изменились	Ухудшились	Затруд. ответить
Требования к качеству знаний	1	2	3	4
Материальная учебная база	1	2	3	4
Условия для научной работы	1	2	3	4
Профессорско-препод. состав	1	2	3	4

Б2. Какова причина Вашего выбора в пользу работы в вузе? (выберите один ответ)

1. Работа в вузе дает стабильный заработок, трудоустройство
2. Преподавание в вузе обеспечивает значимый социальный статус
3. Работа в вузе требует постоянного интеллектуального совершенствования
4. Предрасположенность к педагогической деятельности, это мое призвание
5. Другой работы не было

Б3. Какие, на Ваш взгляд, существуют преимущества работы в вузе? (возможно несколько ответов)

1. Творческий характер работы	7. Наличие свободного времени
2. Соответствие работы образованию	8. Высокий престиж труда работника вуза
3. Возможности профессионального роста	9. Возможность подрабатывать в других местах
4. Общение с молодежью	10. Гарантия занятости
5. Свободный график работы	11. Достойный уровень заработной платы
6. Самостоятельность в работе	12. Другое (что?) _____
	13. Никакие

Б4. Какие Вы видите недостатки работы в вузе? (возможно несколько ответов)

1. Увеличение аудиторной нагрузки	6. Большой объем "бумажной" работы
2. Отсутствие удобных условий труда	7. Непрозрачный характер оплаты труда
3. Низкий материальный статус	8. Отсутствие профессиональных перспектив
4. Слабая подготовка студентов	9. Слабое техническое оснащение труда
5. Постоянные изменения требований к труду	10. Другое (что?) _____
	11. Никакие

Б5. Выберите качества, наиболее необходимые для успешной работы в современном вузе (отметьте не более 5 основных качеств)

1. Профессиональная компетентность	10. Порядочность, тактичность
2. Самообразование и развитие	11. Интеллектуальное лидерство
3. Наставничество молодежи	12. Чувство юмора
4. Педагогическая рефлексия	13. Интеллигентность
5. Справедливость	14. Способность к творчеству
6. Коммуникабельность	15. Гражданская позиция
7. Культура речи	16. Социальная активность

8. Общая эрудиция

17. Терпимость

9. Аналитические способности

18. Другое (что?) _____

Б6. В какой степени, по Вашему мнению, Вы являетесь... (дайте ответ по каждой строке)

	В значительной	В небольшой	Ни в какой
Преподавателем-теоретиком, академическим интеллектуалом	1	2	3
Преподавателем-исследователем, организатором проектов	1	2	3
Преподавателем-практиком, транслирующим опыт	1	2	3
Воспитателем, наставником молодежи в учебе и в жизни	1	2	3

Б7. Сколько раз за время своей трудовой деятельности Вы меняли место работы?

1. Ни разу

2. Один-два раза

3. Три раза и более

Б8. За последние 3 года выполняли ли Вы научные исследования по грантам, договорам, инициативным проектам?

1. Да

2. Нет

Б9. В высшем учебном заведении Вы работаете:

1. На полную ставку

3. Больше одной ставки

2. Меньше одной ставки

4. Другая нагрузка (какая?) _____

Б10. Есть ли у Вас дополнительное место работы, кроме основного?

1. Да

2. Нет -----переход к вопросу В1

Б11. В чем причина Вашей дополнительной занятости?

1. Источник необходимого дополнительного дохода

2. Увлечение/хобби, приносящее доход

3. Планирую в будущем перейти в эту сферу (организацию)

4. Другое (что?) _____

Б12. Оцените по 10-бальной шкале престижность профессии «преподаватель высшей школы» в современном российском обществе (1 – крайне низкая степень престижности, 10 – весьма высокая)

Обведите кружком нужный вариант 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

Б.13. Каким видам деятельности Вы отдаете предпочтение? (Выберите, пожалуйста, один ответ):

1. педагогическая деятельность: преподавание различных курсов, работа со студентами;

2. научная деятельность: исследовательские проекты, гранты, руководство аспирантами;
3. практическая работа: занятость в реальном секторе экономики, передача студентам опыта;
4. всем понемногу: выполняю разные виды работ.

Б14. Если бы Вы снова начали трудовую деятельность, выбрали бы профессию преподавателя вуза? 1. Да 2. Нет 3. Затрудняюсь ответить

Б.15. Оцените удовлетворенность и значимость различными факторами мотивации работы в вузе (по 5-балльной системе)

	Значимость	Удовлетворенность
1. Должностной оклад		
2. Премии		
3. Надбавки и доплаты		
4. Дотационные и компенсационные выплаты		
5. Выплаты социального характера		
6. Создание улучшенных условий труда		
7. Система социального страхования		
8. Повышение квалификации		
9. Обеспечение гарантий занятости		
10. Стимулирование личным временем		
11. Похвала и критика		
12. Признание и неодобрение		
13. Награды различного уровня (федерального, регионального, отраслевого, вузовского)		
14. Значимость и престиж профессии «преподаватель высшей школы»		
15. Возможность внедрения инновационных технологий в образовательный процесс		
16. Формирование карьерной траектории		
17. Проведение корпоративных мероприятий		
18. Стимулирование достижением целей		
19. Обогащение труда		
20. Стимулирование участием		
21. Стимулирование организационной культурой и социально-психологическим климатом		

БЛОК В. ВОЗМОЖНОСТИ КАРЬЕРЫ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РОСТА

В1. Видите ли Вы возможность карьерного роста в Вашей образовательной организации?

1. В вузе не представлено вариантов карьерного роста
2. Варианты для профессионального развития не так широко представлены, но все же существуют
3. Университет предоставляет достаточно возможностей для профессионального развития вуза

В2. Поощряется ли руководством ваше стремление воспользоваться возможностью карьерного роста?

1. да
2. не в полной мере
3. нет

В3. Стремитесь ли вы к повышению своей квалификации?

1. да
2. нет

В4. В какой форме проходило повышение вашей квалификации за последние три года (отметьте все возможные варианты)

1. Поездка на конференцию
2. Курсы повышения квалификации
3. Стажировка
4. Обучение в аспирантуре / докторантуре
5. Публикации (статьи, издание монографии)
6. Вуз оплачивал, но я не воспользовался

БЛОК Г. ОБЩЕНИЕ СО СТУДЕНТАМИ

Г1. Согласны ли Вы, что вуз, кроме профессиональной подготовки студентов, должен заниматься их социализацией и гражданским и социально-политическим воспитанием?

1. Да, это входит в задачи высшего образования
2. Отчасти да
3. Нет, социализацией должны заниматься другие институты

Г2. Кто, на Ваш взгляд, должен заниматься гражданским и социально-политическим воспитанием студентов в вузе? (возможно несколько вариантов ответа)

1. Администрация вуза, деканаты
2. Выпускающие кафедры
3. Кураторы групп
4. Преподаватели
5. Специальные департаменты вуза
6. Другие (кто?) _____

Г3. Являетесь ли Вы сами лидером мнений для своих студентов?

1. Да, постоянно обсуждаю разные вопросы; студенты ко мне прислушиваются
2. Да, но только по некоторым вопросам
3. Нет, молодежь сегодня мало прислушивается к мнению взрослых

Г4. Какие темы в общении со студентами вы преимущественно затрагиваете для формирования их ценностей и воздействия на их поведение? (возможно несколько вариантов)

1. Общая ситуация в стране и в мире; актуальные проблемы земной цивилизации и России
2. Место отдельных людей в обществе, их права и обязанности
3. Изменение политической системы российского государства, новые партии, гражданские движения
4. Участие в выборах, референдумах; онлайн-формы социально-политической активности
5. Свобода выбора, способы выражения личного мнения
6. Протестная активность молодежи; формы реализации

7. Кино как форма культурного развития; лучшие зарубежные и отечественные фильмы
 8. Художественная литература как форма культурного развития; лучшие книги зарубежных и отечественных авторов
 9. Другие темы (какие?) _____

Г5. Студенты и преподаватели вуза – две «парные общности», которые друг без друга не могут существовать. По-Вашему, как складываются отношения между ними сейчас? (поставьте любой знак в клетке выбранного ответа)

	Полностью согласен	Отчасти согласен	Скорее нет	Совсем не согласен	Затруд. ответить
Большинство преподавателей формально общаются со студентами					
Пандемия увеличила дистанцию между преподавателями и студентами					
Студенты сейчас самостоятельные, завоевать их расположение могут немногие преподаватели					
Доверительные отношения студентов и преподавателей на занятиях – распространенное явление					
Неформальное общение со студентами после занятий, обсуждение важных проблем характерно для вуза					

Тест Ш. Ричи и П. Мартина

Внимательно прочтите каждое утверждение. Оцените в баллах его значимость, распределив 11 баллов между четырьмя предложенными в каждом пункте вариантами завершения предложения. Для оценки каждого из вариантов (а, б, в, г) в рамках приведенных утверждений используйте все 11 баллов. Впишите свои оценки непосредственно в таблицу ответов, в которой номера горизонтальных строк соответствуют номерам утверждений. Найдите в каждой строке буквенное обозначение варианта и поставьте рядом его оценку. Следите, чтобы все 11 баллов были распределены.

На вопросы следует отвечать быстро, не раздумывая подолгу.

1. Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где...
 - а) хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений;
 - б) имеется возможность установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе;
 - в) я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника;
 - г) у меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность.
2. Я не хотел бы работать там, где...
 - а) отсутствуют четкие указания, что от меня требуется;
 - б) практически отсутствуют обратная связь и оценка эффективности моей работы;
 - в) то, чем я занимаюсь, выглядит малополезным и малоценным;
 - г) плохие условия работы, слишком шумно или грязно.
3. Для меня важно, чтобы моя работа...
 - а) была связана со значительным разнообразием и переменами;
 - б) давала мне возможность работать с широким кругом людей;
 - в) обеспечивала мне четкие указания, чтобы я знал, что от меня требуется;
 - г) позволяла мне хорошо узнать тех людей, с которыми я работаю.
4. Я полагаю, что я не был бы очень заинтересован работой, которая...
 - а) обеспечивала бы мне мало контактов с другими людьми;
 - б) едва ли была бы замечена другими людьми;
 - в) не имела бы конкретных очертаний, так что я не был бы уверен, что от меня требуется;
 - г) была бы сопряжена с определенным объемом рутинных операций.
5. Работа мне нравится, если...
 - а) я четко представляю себе, что от меня требуется;
 - б) у меня удобное рабочее место и меня мало отвлекают;
 - в) у меня хорошие вознаграждения и заработная плата;
 - г) позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества.
6. Полагаю, что мне бы понравилось, если...
 - а) были бы хорошие условия работы, и отсутствовало бы давление на меня;
 - б) у меня был бы очень хороший оклад;
 - в) работа в действительности была бы полезная и приносила мне удовольствие;
 - г) мои достижения и работа оценивались бы по достоинству.

7. Я не считаю, что работа должна...

- а) быть слабо структурированной, так что непонятно, что же следует делать;
- б) предоставлять слишком мало возможностей хорошо узнать других людей;
- в) быть малозначимой и малополезной для общества или неинтересной для выполнения;
- г) оставаться непризнанной или ее выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся.

8. Работа, приносящая удовлетворение...

- а) связана со значительным разнообразием, переменами и стимуляцией энтузиазма;
- б) дает возможность совершенствовать свои профессиональные качества и развиваться как личность;
- в) является полезной и значимой для общества;
- г) позволяет мне быть креативным (проявлять творческий подход) и экспериментировать с новыми идеями.

9. Важно, чтобы работа...

- а) признавалась и ценилась организацией, в которой я работаю;
- б) давала бы возможности для персонального роста и совершенствования;
- в) была сопряжена с большим разнообразием и переменами;
- г) позволяла бы работнику оказывать влияние на других.

10. Я не считаю, что работа будет приносить удовлетворение, если...

- а) в процессе ее выполнения мало возможностей осуществлять контакты с разными людьми;
- б) оклад и вознаграждение не очень хорошие;
- в) я не могу устанавливать и поддерживать добрые отношения с коллегами по работе;
- г) у меня очень мало самостоятельности или возможностей для проявления гибкости.

11. Самой хорошей является такая работа, которая...

- а) обеспечивает хорошие рабочие условия;
- б) дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы;
- в) предполагает выполнение интересных и полезных заданий;
- г) позволяет получить признание личных достижений и качества работы.

12. Вероятно, я не буду хорошо работать, если...

- а) имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их;
- б) я не имею возможности совершенствовать свои личные качества;
- в) тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения;
- г) на рабочем месте пыльно, грязно или шумно.

13. При определении служебных обязанностей важно...

- а) дать людям возможность лучше узнать друг друга;
- б) предоставить работнику возможность ставить цели и достигать их;
- в) обеспечить условия для проявления работниками творческого начала;
- г) обеспечить комфортность и чистоту места работы.

14. Вероятно, я не захочу работать там, где...

- а) у меня будет мало самостоятельности и возможностей для совершенствования своей личности;
- б) не поощряются исследования и проявления научного любопытства;
- в) очень мало контактов с широким кругом людей;

г) отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы.

15. Я был бы удовлетворен, если...

а) была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками;

б) работа предоставляла бы широкое разнообразие и перемены;

в) мои достижения были бы оценены другими людьми;

г) я точно знал бы, что от меня требуется и как я должен это выполнять.

16. Работа меньше удовлетворяла бы меня, если...

а) не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей;

б) четко не знал бы правил и процедур выполнения работы;

в) уровень оплаты моего труда не соответствовал бы уровню сложности выполняемой работы;

г) я практически не мог бы влиять на принимаемые решения и на то, что делают другие.

17. Я полагаю, что должность должна предоставлять...

а) четкие должностные инструкции и указания на то, что от меня требуется;

б) возможность лучше узнать своих коллег по работе;

в) возможности выполнять сложные производственные задания, требующие напряжения всех сил;

г) разнообразие, перемены и поощрения.

18. Работа приносила бы меньше удовлетворения, если...

а) не допускала бы возможности хотя бы небольшого творческого вклада;

б) осуществлялась бы изолированно, т. е. я должен был бы работать в одиночестве;

в) отсутствовал бы благоприятный внутренний климат, в котором я мог бы профессионально расти;

г) не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений.

19. Я хотел бы работать там, где...

а) другие люди признают и ценят выполняемую мной работу;

б) у меня будет возможность оказывать влияние на то, что делают другие;

в) имеется достойная система надбавок и дополнительных льгот;

г) можно выдвигать и апробировать новые идеи и проявлять креативность.

20. Вряд ли я захотел бы работать там, где...

а) не существует разнообразия или перемен в работе;

б) у меня будет мало возможностей влиять на принимаемые решения;

в) заработная плата не слишком высока

г) условия работы недостаточно хорошие.

21. Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать...

а) наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется;

б) возможность проявлять креативность (творческий подход);

в) возможность встречаться с интересными людьми;

г) чувство удовлетворения и действительно интересные задания.

22. Работа не будет доставлять удовольствие, если...

а) предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы;

б) условия работы некомфортны или в помещении очень шумно;

- в) не будет возможности сравнивать свою работу с работой других;
- г) не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи.

23. Я считаю важным, чтобы работа обеспечивала мне...

- а) множество контактов с широким кругом интересных мне людей;
- б) возможность установления и достижения целей;
- в) возможность влиять на принятие решений;
- г) высокий уровень заработной платы.

24. Я не думаю, что мне нравилась бы работа, если...

- а) условия работы некомфортны, на рабочем месте грязно или шумно;
- б) мало шансов влиять на других людей;
- в) мало возможностей для достижения поставленных целей;
- г) я не мог бы проявлять креативность (творчество) и предлагать новые идеи.

25. В процессе организации работы важно...

- а) обеспечить чистоту и комфортность рабочего места;
- б) создать условия для проявления самостоятельности;
- в) предусмотреть возможность разнообразия и перемен;
- г) обеспечить широкие возможности контактов с другими людьми.

26. Скорее всего, я не захотел бы работать там, где...

- а) условия работы некомфортны, т. е. шумно, грязно и т. д.;
- б) мало возможностей осуществлять контакты с другими людьми;
- в) работа не является интересной или полезной;
- г) работа рутинная и задания редко меняются.

27. Работа приносит удовлетворение, вероятно, когда...

- а) люди признают и ценят хорошо выполненную работу;
- б) существуют широкие возможности для маневра и проявления гибкости;
- в) можно ставить перед собой сложные и смелые цели;
- г) существует возможность лучше узнать своих коллег.

28. Мне бы не понравилась работа, которая...

- а) не была бы полезной и не приносила бы чувства удовлетворения;
- б) не содержала бы в себе стимула к переменам;
- в) не позволяла бы мне устанавливать дружеские отношения с другими;
- г) была бы неконкретной и не ставила бы сложных задач.

29. Я бы проявил стремление работать там, где...

- а) работа интересная и полезная;
- б) люди могут устанавливать длительные дружеские взаимоотношения;
- в) меня окружали бы интересные люди;
- г) я мог бы оказывать влияние на принятие решений.

30. Я не считаю, что работа должна...

- а) предусматривать, чтобы человек большую часть времени работал в одиночку;
- б) давать мало шансов на признание личных достижений работника;
- в) препятствовать установлению взаимоотношений с коллегами;
- г) состоять в основном из рутинных обязанностей.

- а) предусматривает достаточный набор льгот и множество надбавок;
- б) имеет четкие рекомендации по выполнению и должностные обязанности;
- в) предусматривает возможность ставить цели и достигать их;
- г) стимулирует и поощряет выдвижение новых идей.

- а) не мог бы выполнять сложную перспективную работу;
- б) было бы мало возможностей для проявления креативности;
- в) допускалась бы лишь малая доля самостоятельности;
- г) сама суть работы не представлялась бы полезной или нужной.

- а) возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления
- б) важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворение;
- в) возможность устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами;
- г) наличие значимых целей, которых призван достичь работник.

[illegible]

Обработка результатов

Номера колонок в таблице соответствуют двенадцати потребностям (мотивационным факторам):

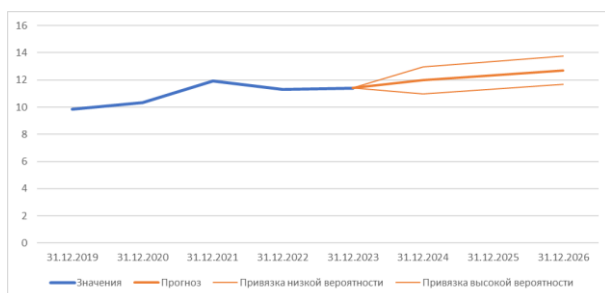
- Фактор 1. Высокий заработок и материальное поощрение
- Фактор 2. Физические условия работы
- Фактор 3. Структурирование
- Фактор 4. Социальные контакты
- Фактор 5. Взаимоотношения
- Фактор 6. Признание
- Фактор 7. Стремление к достижениям
- Фактор 8. Власть и влияние
- Фактор 9. Разнообразие и перемены
- Фактор 10. Креативность
- Фактор 11. Самосовершенствование
- Фактор 12. Интересная и полезная работа

Подсчитайте сумму баллов в каждой колонке. Это и будут количественные показатели значимости для индивида этих потребностей.

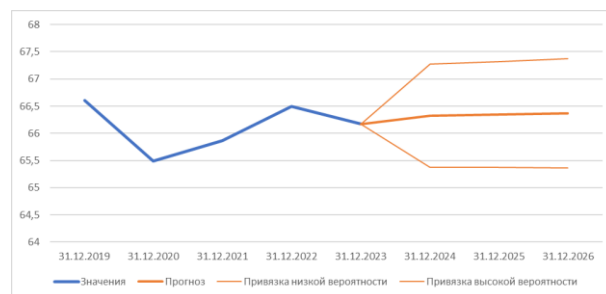
- 1. Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении:
Низкий уровень - 0-31 балл;
Средний уровень - 32-40 баллов;
Высокий уровень - 41-121 балл.
- 2. Потребность в хороших условиях работы:
Низкий уровень - 0-20 баллов;
Средний уровень - 21-29 баллов;
Высокий уровень - 30-121 балл.
- 3. Потребность в четком структурировании работы:
Низкий уровень - 0-20 баллов;
Средний уровень - 21-30 баллов;
Высокий уровень - 31-121 балл.
- 4. Потребность в социальных контактах:
Низкий уровень - 0-22 балла;
Средний уровень - 23-28 баллов;
Высокий уровень - 29-121 балл.
- 5. Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения:
Низкий уровень - 0-17 баллов;
Средний уровень - 18-24 баллов;
Высокий уровень - 25-121 балл.
- 6. Потребность в завоевании признания со стороны других людей:
Низкий уровень - 0-30 баллов;
Средний уровень - 31-37 баллов;
Высокий уровень - 38-121 балл.
- 7. Потребность ставить для себя дерзновенные сложные цели и достигать их:
Низкий уровень - 0-27 баллов;
Средний уровень - 28-33 баллов;
Высокий уровень - 34-121 балл.
- 8. Потребность во влиятельности и власти:
Низкий уровень - 0-17 баллов;
Средний уровень - 18-25 баллов;
Высокий уровень - 26-121 балл.

9. Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции:
Низкий уровень - 0-27 баллов;
Средний уровень - 28-33 баллов;
Высокий уровень - 34-121 балл.
10. Потребность быть креативным:
Низкий уровень - 0-26 баллов;
Средний уровень - 27-33 баллов;
Высокий уровень - 34-121 балл.
11. Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности:
Низкий уровень - 0-31 балл;
Средний уровень - 32-36 баллов;
Высокий уровень - 37-121 балл.
12. Потребность в ощущении востребованности и в интересной работе:
Низкий уровень - 0-31 балл;
Средний уровень - 32-38 баллов;
Высокий уровень - 39-121 балл.

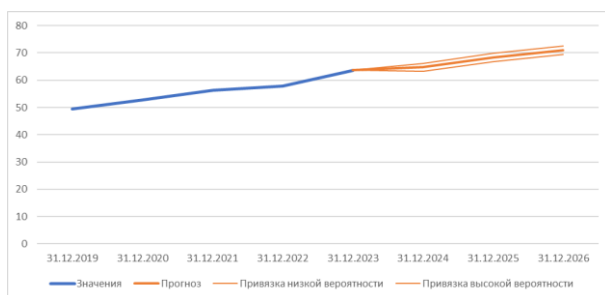
Прогнозные тренд и значения показателей стратегической Перспективы ССП
«Обучение и развитие персонала» участников рынка образовательных услуг
Ульяновской области



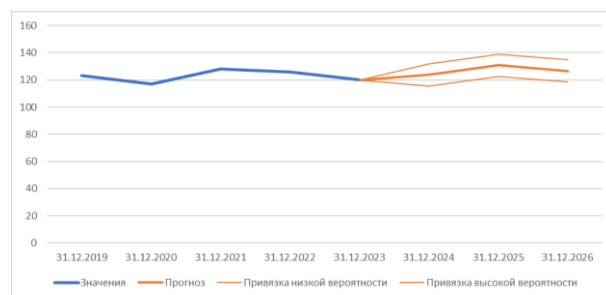
а)



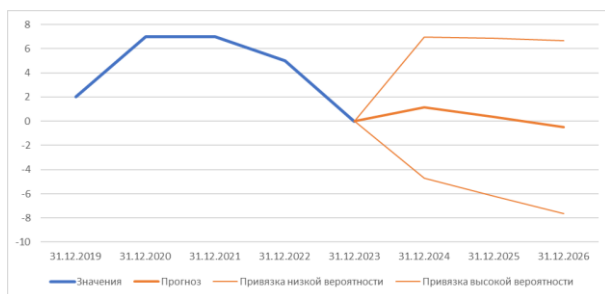
б)



в)



г)



д)



е)

Рисунок 12.1 – Прогнозный тренд показателей стратегической Перспективы ССП «Обучение и развитие персонала» УлГПУ, основанный на экстраполяции

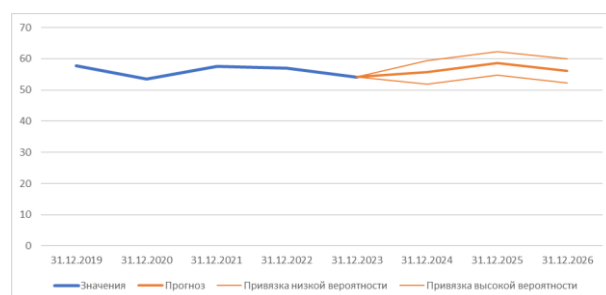
Примечание: а) Доля ППС с ученой степенью доктора наук; б) Доля ППС с ученой степенью кандидата наук; в) Средняя заработная плата; г) Общая численность аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов-стажеров; д) Общая численность докторантов; е) Число диссертационных советов

Таблица 12.1 – Прогнозные значения показателей стратегической Перспективы ССП «Обучение и развитие персонала» УлГПУ

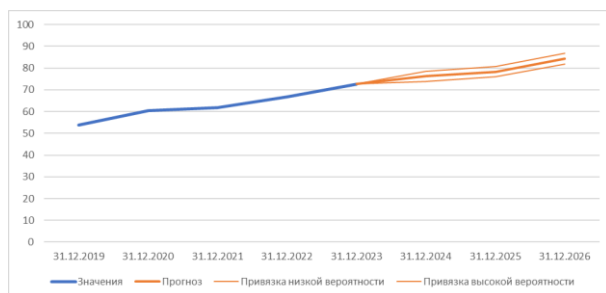
Показатель	Вариант прогноза	2024 г.	2025 г.	2026 г.	MASE
Доля ППС с ученой степенью доктора наук	«Оптимистический»	12,95	13,35	13,74	0,48
	Базовый	11,97	12,33	12,70	
	«Пессимистический»	10,99	11,32	11,66	
Доля ППС с ученой степенью кандидата наук	«Оптимистический»	67,27	67,32	67,37	0,67
	Базовый	66,32	66,34	66,37	
	«Пессимистический»	65,38	65,37	65,36	
Средняя заработная плата	«Оптимистический»	66,23	69,80	72,42	0,20
	Базовый	64,74	68,30	70,91	
	«Пессимистический»	63,26	66,81	69,40	
Общая численность аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов-стажеров	«Оптимистический»	132	139	135	0,55
	Базовый	124	131	127	
	«Пессимистический»	116	123	119	
Общая численность докторантов	«Оптимистический»	7	7	7	0,94
	Базовый	1	0	0	
	«Пессимистический»	0	0	0	
Число диссертационных советов	«Оптимистический»	0	1	0	0,32
	Базовый	0	0	0	
	«Пессимистический»	0	0	0	
Экспертная оценка прогнозных тенденций достижения стратегических целей перспективы: положительная					



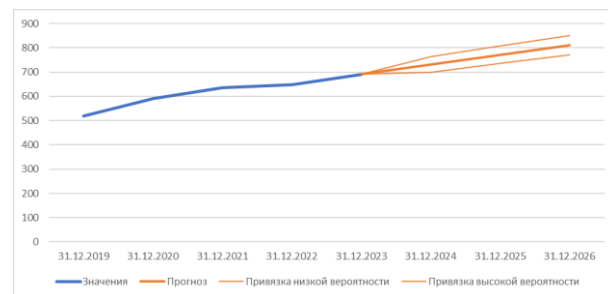
а)



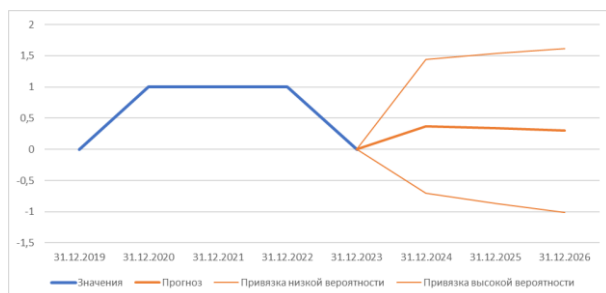
б)



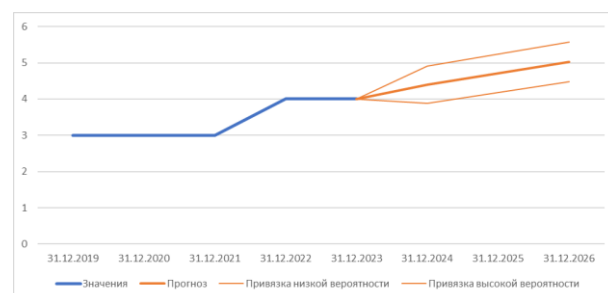
в)



г)



д)



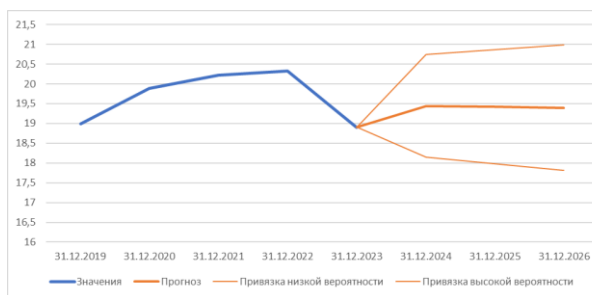
е)

Рисунок 12.2 – Прогнозный тренд показателей стратегической Перспективы ССП «Обучение и развитие персонала» УлГУ, основанный на экстраполяции

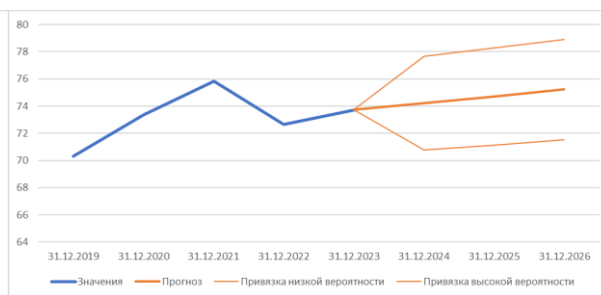
Примечание: а) Доля ППС с ученой степенью доктора наук; б) Доля ППС с ученой степенью кандидата наук; в) Средняя заработная плата; г) Общая численность аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов-стажеров; д) Общая численность докторантов; е) Число диссертационных советов

Таблица 12.2 – Прогнозные значения показателей стратегической Перспективы ССП «Обучение и развитие персонала» УлГУ

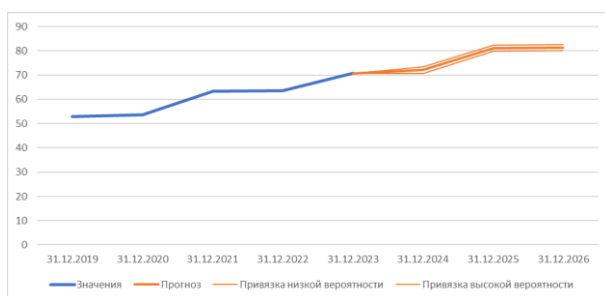
Показатель	Вариант прогноза	2024 г.	2025 г.	2026 г.	MASE
Доля ППС с ученой степенью доктора наук	«Оптимистический»	17,34	19,08	17,59	0,48
	Базовый	15,85	17,59	16,09	
	«Пессимистический»	14,36	16,10	14,59	
Доля ППС с ученой степенью кандидата наук	«Оптимистический»	59,42	62,38	59,94	0,57
	Базовый	55,63	58,60	56,12	
	«Пессимистический»	51,85	54,82	52,31	
Средняя заработная плата	«Оптимистический»	78,57	80,71	86,68	0,20
	Базовый	76,20	78,34	84,29	
	«Пессимистический»	73,83	75,97	81,91	
Общая численность аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов-стажеров	«Оптимистический»	764	807	850	0,35
	Базовый	732	771	811	
	«Пессимистический»	700	735	771	
Общая численность докторантов	«Оптимистический»	1	2	2	1,0
	Базовый	0	0	0	
	«Пессимистический»	0	0	0	
Число диссертационных советов	«Оптимистический»	5	5	6	1,0
	Базовый	4	5	5	
	«Пессимистический»	4	4	4	
Экспертная оценка прогнозных тенденций достижения стратегических целей перспективы: положительная					



а)



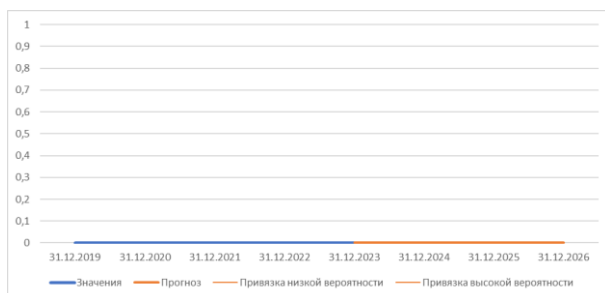
б)



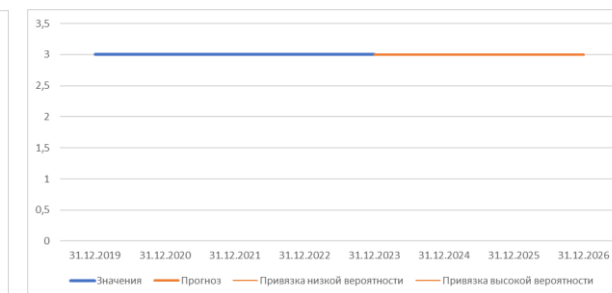
в)



г)



д)



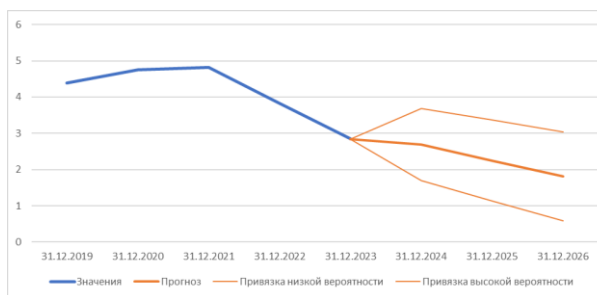
е)

Рисунок 12.3 – Прогнозный тренд показателей стратегической Перспективы ССП «Обучение и развитие персонала» УГАУ, основанный на экстраполяции

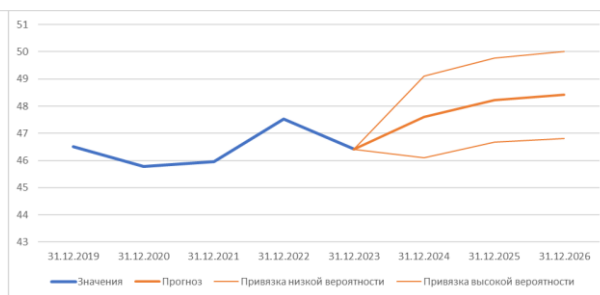
Примечание: а) Доля ППС с ученой степенью доктора наук; б) Доля ППС с ученой степенью кандидата наук; в) Средняя заработная плата; г) Общая численность аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов-стажеров; д) Общая численность докторантов; е) Число диссертационных советов

Таблица 12.3 – Прогнозные значения показателей стратегической Перспективы ССП «Обучение и развитие персонала» УГАУ

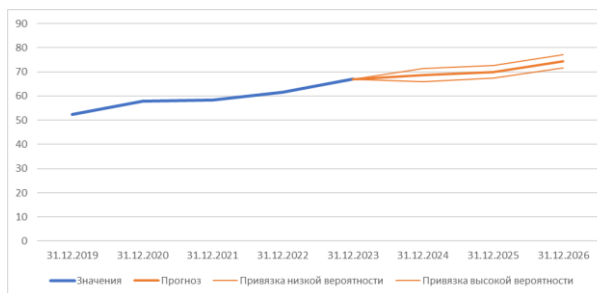
Показатель	Вариант прогноза	2024 г.	2025 г.	2026 г.	MASE
Доля ППС с ученой степенью доктора наук	«Оптимистический»	20,74	20,87	20,98	0,99
	Базовый	19,44	19,42	19,40	
	«Пессимистический»	18,15	17,98	17,81	
Доля ППС с ученой степенью кандидата наук	«Оптимистический»	77,68	78,29	78,90	0,59
	Базовый	74,22	74,72	75,22	
	«Пессимистический»	70,76	71,15	71,55	
Средняя заработная плата	«Оптимистический»	73,34	82,38	82,69	0,15
	Базовый	72,03	81,05	81,36	
	«Пессимистический»	70,71	79,73	80,02	
Общая численность аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов-стажеров	«Оптимистический»	64	71	72	0,60
	Базовый	59	66	66	
	«Пессимистический»	53	60	60	
Общая численность докторантов	«Оптимистический»	0	0	0	0,00
	Базовый	0	0	0	
	«Пессимистический»	0	0	0	
Число диссертационных советов	«Оптимистический»	3	3	3	0,00
	Базовый	3	3	3	
	«Пессимистический»	3	3	3	
Экспертная оценка прогнозных тенденций достижения стратегических целей перспективы: положительная					



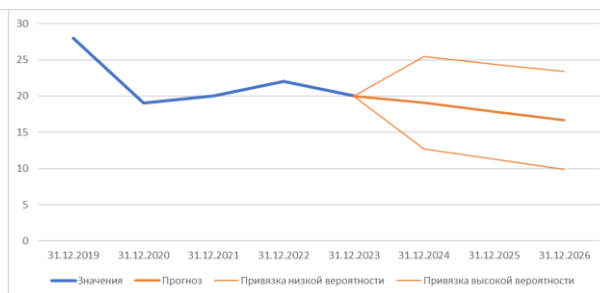
а)



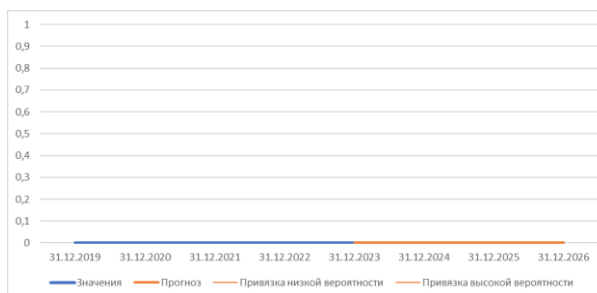
б)



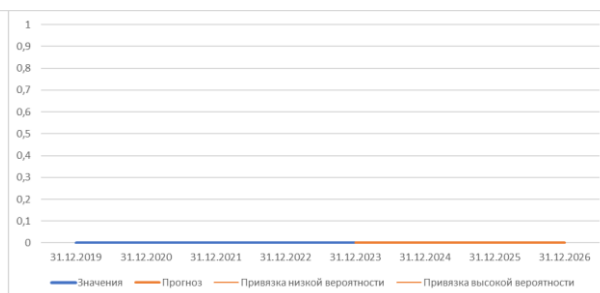
в)



г)



д)



е)

Рисунок 12.4 – Прогнозный тренд показателей стратегической Перспективы ССП «Обучение и развитие персонала» УИ ГА, основанный на экстраполяции

Примечание: а) Доля ППС с ученой степенью доктора наук; б) Доля ППС с ученой степенью кандидата наук; в) Средняя заработная плата; г) Общая численность аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов-стажеров; д) Общая численность докторантов; е) Число диссертационных советов

Таблица 12.4 – Прогнозные значения показателей стратегической Перспективы ССП «Обучение и развитие персонала» УИ ГА

Показатель	Вариант прогноза	2024 г.	2025 г.	2026 г.	MASE
Доля ППС с ученой степенью доктора наук	«Оптимистический»	3,69	3,37	3,03	0,80
	Базовый	2,69	2,25	1,81	
	«Пессимистический»	1,69	1,13	0,58	
Доля ППС с ученой степенью кандидата наук	«Оптимистический»	49,10	49,78	50,01	0,88
	Базовый	47,00	48,23	48,41	
	«Пессимистический»	46,10	46,68	46,82	
Средняя заработная плата	«Оптимистический»	71,31	72,59	77,06	0,31
	Базовый	68,67	69,95	74,39	
	«Пессимистический»	66,02	67,31	71,73	
Общая численность аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов-стажеров	«Оптимистический»	25	24	23	0,70
	Базовый	19	18	17	
	«Пессимистический»	13	11	10	
Общая численность докторантов	«Оптимистический»	0	0	0	0,00
	Базовый	0	0	0	
	«Пессимистический»	0	0	0	
Число диссертационных советов	«Оптимистический»	0	0	0	0,00
	Базовый	0	0	0	
	«Пессимистический»	0	0	0	
Экспертная оценка прогнозных тенденций достижения стратегических целей перспективы: положительная					

Прогнозные тренд и значения показателей стратегической Перспективы ССП
«Внутренние процессы» участников рынка образовательных услуг
Ульяновской области

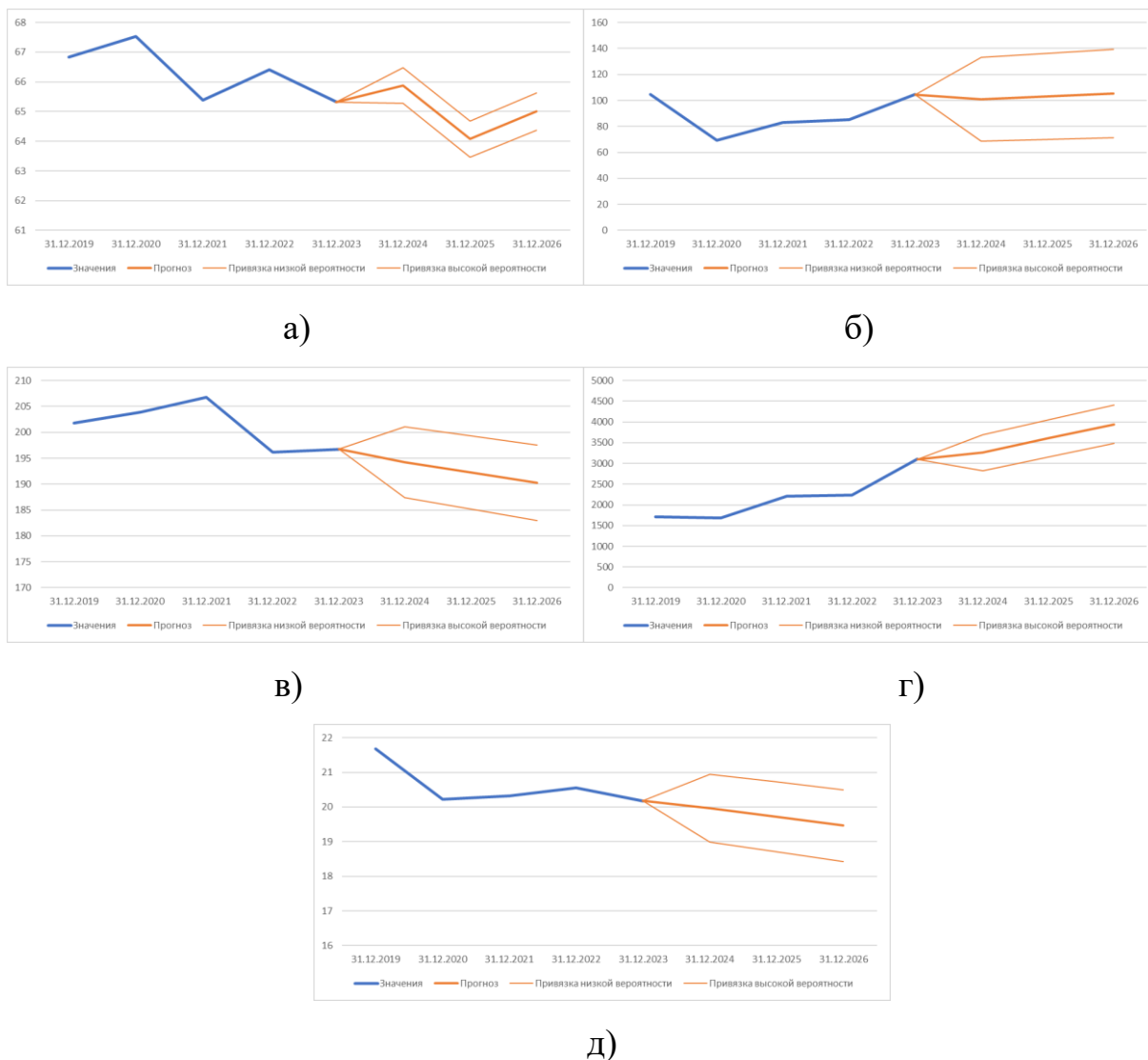


Рисунок 13.1 – Прогнозный тренд показателей стратегической Перспективы ССП «Внутренние процессы» УлГПУ, основанный на экстраполяции

Примечание: а) Е.1. Образовательная деятельность; б) Е.2. Научно-исследовательская деятельность; в) Е.5. Зарплата ППС; г) Е.4. Финансово-экономическая деятельность; д) Доля образовательной организации на рынке образовательных услуг региона

Таблица 13.1 – Прогнозные значения показателей стратегической Перспективы ССП «Внутренние процессы» УлГПУ

Показатель	Вариант прогноза	2024 г.	2025 г.	2026 г.	MASE
Образовательная деятельность (политика)					
Е.1. Образовательная деятельность	«Оптимистический»	66,47	64,69	65,63	0,25
	Базовый	65,88	64,08	65,01	
	«Пессимистический»	65,29	63,47	64,38	
Научно-исследовательская деятельность (политика)					
Е.2. Научно-исследовательская деятельность	«Оптимистический»	132,99	136,16	139,30	0,84
	Базовый	100,88	103,05	105,21	
	«Пессимистический»	68,77	69,94	71,13	
Управление персоналом вуза (кадровая политика)					
Е.5. Заработная плата ППС	«Оптимистический»	201,13	199,32	197,52	0,76
	Базовый	194,26	192,24	190,23	
	«Пессимистический»	187,39	185,16	182,93	
Финансово-экономическая деятельность (политика)					
Е.4. Финансово-экономическая деятельность	«Оптимистический»	3696,83	4051,06	4404,99	0,60
	Базовый	3262,37	3603,12	3943,87	
	«Пессимистический»	2827,91	3155,18	3482,74	
Маркетинговая деятельность (политика)					
Доля образовательной организации на рынке образовательных услуг региона	«Оптимистический»	20,95	20,73	20,50	0,7
	Базовый	19,97	19,72	19,46	
	«Пессимистический»	18,99	18,71	18,42	
Экспертная оценка прогнозных тенденций достижения стратегических целей перспективы: положительная					

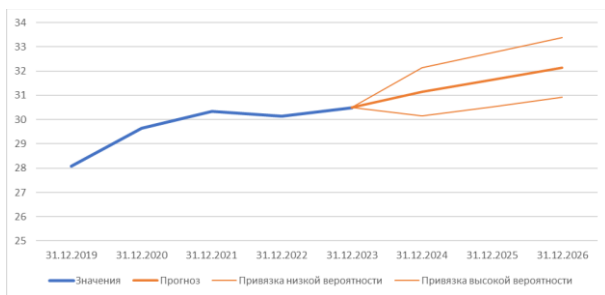
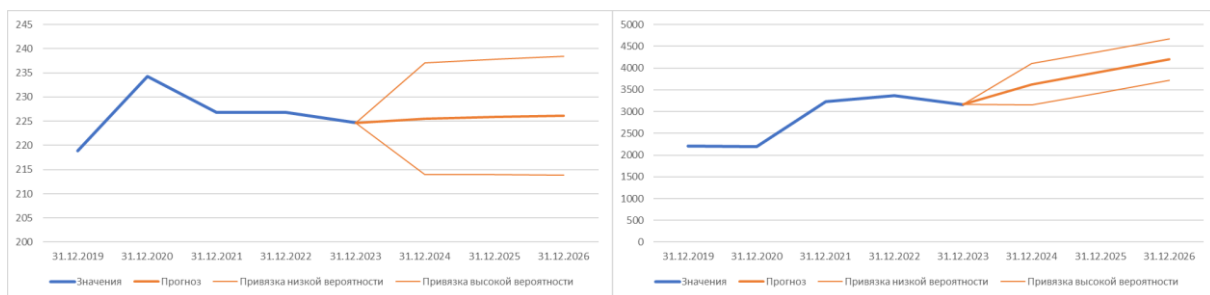
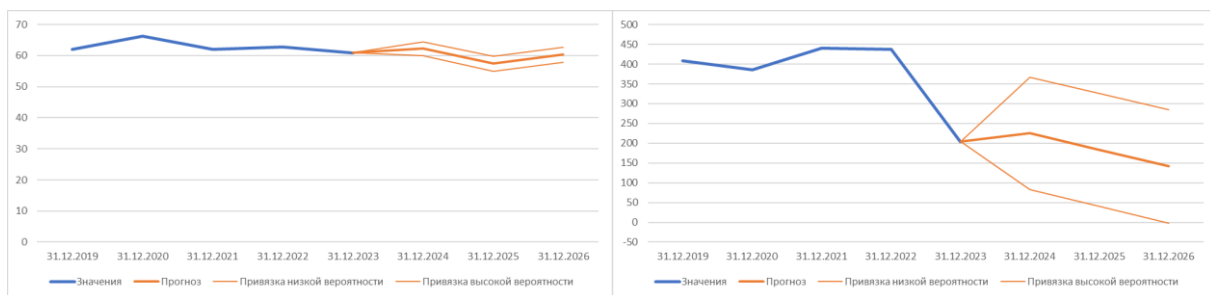
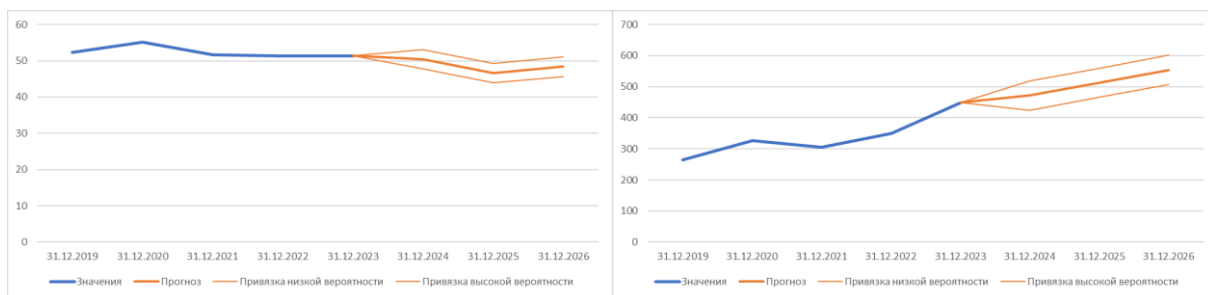


Рисунок 13.2 – Прогнозный тренд показателей стратегической Перспективы
ССП «Внутренние процессы» УлГУ, основанный на экстраполяции

Примечание: а) Е.1. Образовательная деятельность; б) Е.2. Научно-исследовательская деятельность; в) Е.5. Зарплата ППС; г) Е.4. Финансово-экономическая деятельность; д) Доля образовательной организации на рынке образовательных услуг региона

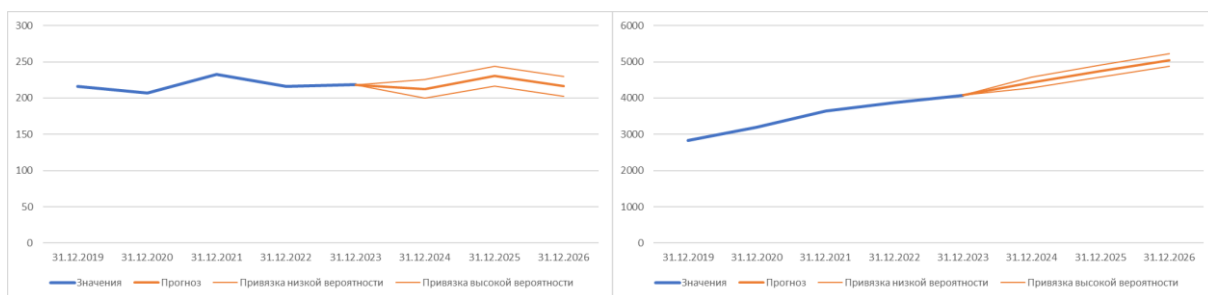
Таблица 13.2 – Прогнозные значения показателей стратегической Перспективы ССП «Внутренние процессы» УлГУ

Показатель	Вариант прогноза	2024 г.	2025 г.	2026 г.	MASE
Образовательная деятельность (политика)					
Е.1. Образовательная деятельность	«Оптимистический»	64,51	59,74	62,77	0,42
	Базовый	62,21	57,38	60,34	
	«Пессимистический»	59,92	55,01	57,90	
Научно-исследовательская деятельность (политика)					
Е.2. Научно-исследовательская деятельность	«Оптимистический»	366,15	325,66	285,18	0,87
	Базовый	224,77	183,14	141,52	
	«Пессимистический»	83,38	40,62	0	
Управление персоналом вуза (кадровая политика)					
Е.5. Заработная плата ППС	«Оптимистический»	237,11	237,79	238,46	0,70
	Базовый	225,53	225,85	226,17	
	«Пессимистический»	213,95	213,91	213,88	
Финансово-экономическая деятельность (политика)					
Е.4. Финансово-экономическая деятельность	«Оптимистический»	4102,75	4387,09	4671,43	0,72
	Базовый	3626,49	3910,83	4195,17	
	«Пессимистический»	3150,24	3434,57	3718,90	
Маркетинговая деятельность (политика)					
Доля образовательной организации на рынке образовательных услуг региона	«Оптимистический»	32,15	32,77	33,38	0,7
	Базовый	31,15	31,65	32,15	
	«Пессимистический»	30,15	30,53	30,93	
Экспертная оценка прогнозных тенденций достижения стратегических целей перспективы: положительная					



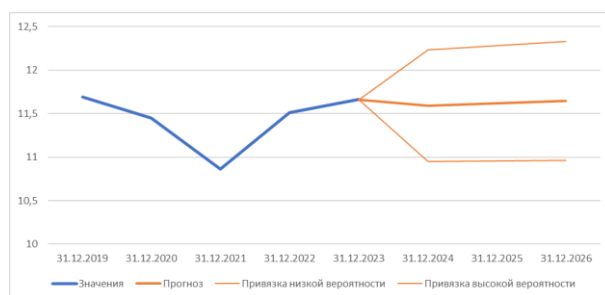
а)

б)



в)

г)



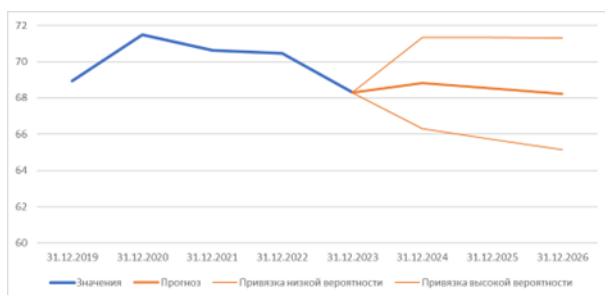
д)

Рисунок 13.3 – Прогнозный тренд показателей стратегической Перспективы
ССП «Внутренние процессы» УГАУ, основанный на экстраполяции

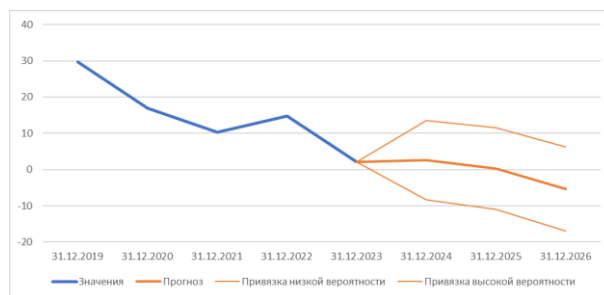
Примечание: а) Е.1. Образовательная деятельность; б) Е.2. Научно-исследовательская деятельность; в) Е.5. Зарплатная плата ППС; г) Е.4. Финансово-экономическая деятельность; д) Доля образовательной организации на рынке образовательных услуг региона

Таблица 13.3 – Прогнозные значения показателей стратегической Перспективы ССП «Внутренние процессы» УГАУ

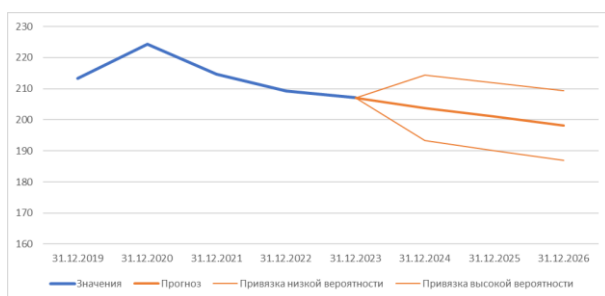
Показатель	Вариант прогноза	2024 г.	2025 г.	2026 г.	MASE
Образовательная деятельность (политика)					
Е.1. Образовательная деятельность	«Оптимистический»	53,07	49,30	51,03	0,74
	Базовый	50,44	46,67	48,36	
	«Пессимистический»	47,82	44,01	45,70	
Научно-исследовательская деятельность (политика)					
Е.2. Научно-исследовательская деятельность	«Оптимистический»	518,48	559,91	601,35	0,43
	Базовый	471,40	512,83	554,26	
	«Пессимистический»	424,32	465,75	507,18	
Управление персоналом вуза (кадровая политика)					
Е.5. Заработная плата ППС	«Оптимистический»	225,58	243,58	230,14	0,52
	Базовый	212,57	230,15	216,31	
	«Пессимистический»	199,55	216,73	202,49	
Финансово-экономическая деятельность (политика)					
Е.4. Финансово-экономическая деятельность	«Оптимистический»	4580,46	4906,08	5230,08	0,20
	Базовый	4433,57	4741,79	5050,00	
	«Пессимистический»	4286,68	4577,50	4869,92	
Маркетинговая деятельность (политика)					
Доля образовательной организации на рынке образовательных услуг региона	«Оптимистический»	12,23	12,28	12,33	0,60
	Базовый	11,59	11,62	11,65	
	«Пессимистический»	10,95	10,96	10,97	
Экспертная оценка прогнозных тенденций достижения стратегических целей перспективы: положительная					



а)



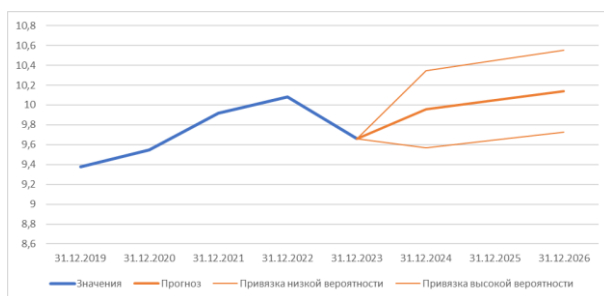
б)



в)



г)



д)

Рисунок 13.4 – Прогнозный тренд показателей стратегической Перспективы
ССП «Внутренние процессы» УИ ГА, основанный на экстраполяции

Примечание: а) Е.1. Образовательная деятельность; б) Е.2. Научно-исследовательская деятельность; в) Е.5. Зарплата ППС; г) Е.4. Финансово-экономическая деятельность; д) Доля образовательной организации на рынке образовательных услуг региона

Таблица 13.4 – Прогнозные значения показателей стратегической Перспективы ССП «Внутренние процессы» УИ ГА

Показатель	Вариант прогноза	2024 г.	2025 г.	2026 г.	MASE
Образовательная деятельность (политика)					
Е.1. Образовательная деятельность	«Оптимистический»	71,34	71,35	71,33	0,82
	Базовый	68,82	68,52	68,23	
	«Пессимистический»	66,29	65,70	65,14	
Научно-исследовательская деятельность (политика)					
Е.2. Научно-исследовательская деятельность	«Оптимистический»	13,50	11,47	6,19	0,61
	Базовый	0	0	0	
	«Пессимистический»	2,6	0,23	0	
Управление персоналом вуза (кадровая политика)					
Е.5. Заработная плата ППС	«Оптимистический»	214,85	211,88	209,40	0,51
	Базовый	203,79	201,00	198,20	
	«Пессимистический»	193,24	190,11	187,00	
Финансово-экономическая деятельность (политика)					
Е.4. Финансово-экономическая деятельность	«Оптимистический»	29883,31	37190,67	36718,37	0,76
	Базовый	21916,25	29159,62	28621,82	
	«Пессимистический»	13949,19	21128,57	20525,28	
Маркетинговая деятельность (политика)					
Доля образовательной организации на рынке образовательных услуг региона	«Оптимистический»	10,35	10,45	10,55	0,72
	Базовый	9,96	10,05	10,14	
	«Пессимистический»	9,57	9,65	9,73	
Экспертная оценка прогнозных тенденций достижения стратегических целей перспективы: положительная					