

**Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы»**

На правах рукописи

Эбзеева Юлия Николаевна

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЕЙТИНГ СОВРЕМЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА
КАК МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ
СИСТЕМЫ**

Специальность: 5.4.7. Социология управления (социологические науки)

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени
доктора социологических наук

Научный консультант
доктор социологических наук, профессор
Н.П. Нарбут

Москва – 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. РОССИЙСКАЯ ВЫСШАЯ ШКОЛА НА РУБЕЖЕ СТОЛЕТИЙ .	23
1.1. Высшее образование в Российской Федерации в 1990-е – 2000-е годы: тенденции развития и приоритеты высшей школы	23
1.2. Появление рейтингов в российской системе высшего образования	42
1.3. Экспорт российского высшего образования	45
1.4. Зарубежные примеры успешного развития высшей школы:	
Индия и Китай	51
ГЛАВА 2. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВАНИЯ И ПРИНЦИПЫ РЕЙТИНГОВАНИЯ В СФЕРЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ	66
2.1. История развития образовательных рейтингов и стандартизации	
их критериев	66
2.2. Рейтинг как инструмент управления репутацией.....	76
2.3. Ведущие международные рейтинги QS, THE, ARWU:	
сходства и различия в методологии	100
2.4. Влияние международных рейтингов на узнаваемость российских университетов.....	110
2.5. Влияние позиций в международном рейтинге на образовательную политику университета.....	117
ГЛАВА 3. РОССИЙСКИЕ УНИВЕРСИТЕТЫ: ОСОБЕННОСТИ И ТЕНДЕНЦИИ ИЗМЕНЕНИЯ.....	135
3.1. Изменение образа высших учебных заведений	135
3.2. Влияние роста узнаваемости российских университетов.....	
на академические партнерства и научно-техническое развитие.....	150
3.3. Кластерный подход как новая управленческая модель	159
3.4. Разработка метода построения модели современного университета (на примере РУДН).....	164
ГЛАВА 4. ПРОДВИЖЕНИЕ РУДН В РЕЙТИНГАХ QS	185
4.1. Определение приоритетных направлений и новых форм работы	187

4.2. Приоритетные направления «Современные языки»	
и «Лингвистика».....	192
4.3. Кадровые процессы.....	195
4.4. Научная и проектная деятельность	203
4.5. Сотрудничество с научно-образовательными, научно-практическими и производственными организациями	206
4.6. Профильные научные журналы.....	209
4.7. Новые акценты учебно-образовательной деятельности	215
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	224
БИБЛИОГРАФИЯ.....	228
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	273

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность проблематики диссертационного исследования обусловлена по крайней мере двумя обстоятельствами. Во-первых, в российской системе высшего образования продолжают структурные преобразования, начало которым было положено постсоветским реформированием. Сегодняшние изменения мотивированы необходимостью решения иных, чем в первые постсоветские десятилетия, задач: усиление позиций страны на мировом рынке высшего образования; преобразование структурных элементов высшего образования в эффективные учреждения разных форм; принятие университетами управленческих решений в условиях возросшей конкуренции на внешнем и внутреннем образовательном рынках с учетом макроконтекста этих условий: с одной стороны, глобальной неопределенности, с другой – все возрастающей ответственности высшего образования за адаптацию общества к вызовам XXI века и формированию таких ценностей, знаний и навыков, которые обеспечат достижение целей устойчивого развития.

Иными словами, современный университет должен выстраивать свою управленческую стратегию, ориентируясь на целеполагание макроуровня (экспорт образовательных услуг, установление взаимовыгодных отношений с обществом и государством, оценка своих конкурентных преимуществ и ограничений как игрока мирового образовательного рынка и т.д.), мезоуровня (взаимодействие с работодателями и другими акторами в интересах национальной системы образования, рынка труда, государства и т.д.) и микроуровня (конкретные запросы потребителей образовательных услуг, профессорско-преподавательского состава и т.д.). Все перечисленные и многие другие задачи не специфичны для российских университетов – модернизация систем высшего образования продолжается во многих регионах мира, как правило, двигаясь в русле глобальных тенденций, но учитывая исторические традиции, соци-

ально-экономические задачи и социокультурный контекст конкретного общества, а также изменение миссии высшего образования в целом и конкретных университетов в частности.

Во-вторых, актуальность диссертационного исследования объясняется необходимостью взвешенной оценки нынешнего повсеместного увлечения «квантификацией», которая в сфере высшего образования выражается в «погоне за рейтингом». С этой точки зрения важно понимать различия в степени эффективности ранжирования как основного метода проведения рейтинга применительно к разным объектам. Под рейтингом понимается процедура упорядочивания/расположения в определенном порядке конечного числа объекта, позиция каждого из которых зависит от степени представленности в нем измеряемого свойства или совокупного индекса свойств (если используется несколько критериев оценки), с тем чтобы рационализировать отбор самых «достойных» из заданной совокупности. Однако когда речь заходит о высших учебных заведениях, ситуация существенно усложняется. Проблема не только в том, чтобы обосновать методологию построения ранжированных списков и объяснить причины их расхождений (споры об этом ведутся с момента появления рейтингов в высшем образовании), но и в том, что не вполне понятен «функционал» рейтингов для системы университетского управления. Очевидно, что рейтинги университетов важны для абитуриентов (выбор престижного вуза не по каналам массовой коммуникации, а по ранжированным спискам) и государства (рейтинги как объективный критерий отбора вузов для финансовой и иной поддержки), но не вполне понятно, могут ли администрации университетов использовать международные рейтинги как институциональный фактор имиджа своих высших учебных заведений и опираться на рейтинги в разработке стратегий среднесрочного и долгосрочного развития.

После появления университетских рейтингов в России в ответ на социальный заказ (со стороны абитуриентов, работодателей, государственных структур и общественности) в отечественной науке и академической среде становятся актуальными исследования сущности и интерпретаций понятия

«рейтинг»), применимости рейтингования к образовательным услугам, того, кто должен выполнять ранжирование вузов (эксперты из системы образования или внешние по отношению к ней), на основе каких принципов, какие существуют модели построения рейтингов и следует ли их адаптировать для российской системы образования и т.д. Сегодня все эти вопросы в той или иной мере решены – никто не ставит под сомнение важность рейтингования для объективной оценки системы высшего образования (посредством агрегирования мнений квалифицированных экспертов, статистических и социологических показателей), однако проблема применения рейтингов остается открытой, «сместившись» из внешнего для университета поля (абитуриенты, работодатели и государство) в систему управления им – может ли администрация вуза использовать рейтинги для разработки стратегии изменения образа университета, программ его развития и т.д.?

Степень научной разработанности проблематики диссертационного исследования достаточно высока: в работах и российских, и зарубежных ученых отражены фундаментальные прикладные, теоретические и эмпирические исследования стратегий выхода и удержания учреждений высшего образования на мировом образовательном рынке, моделей реформирования национальных систем образования и отдельных университетов (в том числе в сопоставительном контексте), индикаторов эффективности реформирования образовательных организаций, возможностей и ограничений разных видов ранжирования, типологий рейтингов и т.д. Диссертационное исследование опирается на научные работы по нескольким направлениям:

– во-первых, описание и систематизация тенденций развития мирового образовательного рынка¹;

¹ См., напр.: Авралева, Н.В. Политические основы трансформации современного российского высшего образования в контексте глобализации / Н.В. Авралева, И.Н. Ефимова, А.В. Маковейчук // Теории и проблемы политических исследований. – 2018. – Т. 7. – № 5А. – С. 274–281; Арефьев, А.Л. Тенденции экспорта российского образования. – М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2010; Вухт ван, Ф. Многомерное ранжирование: новый инструмент прозрачности в области высшего образования / Ф. ван Вухт, Д.Ф. Вестерхайден // Вестник международных отношений. – 2012. – № 1. – С. 9–33; Вялков, А.И. Эволюция систем и методологии международных рейтингов университетов / А.И. Вялков, С.А. Мартыничик, Е.А. Глухова, Н.А. Орлова // Социальные аспекты здоровья населения. – 2015. – Т. 41. – № 1; Дежина, И.Г. Механизмы консоли-

- во-вторых, анализ состояния и развития российского высшего образования в прошлом, настоящем и будущем²;
- в-третьих, разработка, апробация и оценка возможностей и ограничений разных инструментов «измерения» качества высшего образования, в том числе на институциональном уровне и посредством рейтингов³;

дании университетов в Финляндии: факторы влияния и параллели с российским опытом // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2020. – № 2. – С. 193–214; Ладыжец, Н.С. Современные тенденции развития западных и отечественных университетов / Н.С. Ладыжец // Вестник Удмуртского университета. Серия: Философия. Психология. Педагогика. – 2015. – Т. 25. – № 4. – С. 21–24; Лунев, С.И. Развитие образования (базовое и высшее образование, аспирантура) и науки в Китае и Индии // Сравнительная политика. – 2013. – Т. 12. – № 2. – С. 70–82; Хохлова, М.Г. Мировые тенденции в развитии образования / М.Г. Хохлова, И.И. Хохлов // Мировая экономика и международные отношения. – 2014. – № 6. – С. 85–94; Barrow, C.W. The strategy of selective excellence: Redesigning higher education for global competition in postindustrial society // Higher Education. – 1996. – Vol. 41. – P. 447–469; Mohrman, K. The research university in transition: The emerging global model / K. Mohrman, W. Ma, D. Baker // Higher Education Policy. – 2007. – No. 21. – P. 5–27; Wellen, R. The university student in a reflexive society: Consequence of consumerism and competition // Higher Education Perspectives. – 2005. – Vol. 2. – No. 1. – P. 24–36 и др.

² См., напр.: Болотов, В.А. Глобальный агрегированный рейтинг вузов: российский след / В.А. Болотов, Г.Н. Мотова, В.Г. Наводнов // Высшее образование в России. – 2021. – Т. 30. – № 3. – С. 9–25; Вишневский, Ю.Р. Оценка реформирования российского образования с позиции потребителей образовательных услуг / Ю.Р. Вишневский, М.В. Певная // Социум и власть. – 2011. – № 1(29). – С. 16–19; Воденко, К.В. Формирование академического лидерства в контексте трендов развития современного российского высшего образования / К.В. Воденко // Alma Mater (Вестник высшей школы). – 2022. – № 9. – С. 20–25; Горшков, М.К. Национальный проект «Образование»: оценки экспертов и позиция населения / М.К. Горшков, Ф.Э. Шереги. – М.: ЦСП, 2008; Дежина, И.Г. Российское образование для инновационной экономики: «болевы точки» / И.Г. Дежина, Г.А. Ключарев // Социологические исследования. – 2018. – № 9. – С. 40–48; Задорожнюк, И.Е. Российские вузы в отечественных и международных рейтингах: от обезличенности наукометрии к оценке качества развития / И.Е. Задорожнюк, С.М. Садчиков // Социологическая наука и социальная практика. – 2018. – Т. 6. – № 1. – С. 71–83; Ключарев, Г.А. Образование, наука и бизнес: новые грани взаимодействия / Г.А. Ключарев, М.С. Попов, В.И. Савинков. – М.: ИС РАН, 2017; Коган, Л.Н. Образование как общественная потребность / Л.Н. Коган // Проблема социологического изучения потребности в образовании. – М.: ИСИ АН СССР. – 1981; Ленков, Р.В. Высшее образование как ресурс управления социокультурной модернизацией регионов. – М.: ИНФРА-М, 2020; Модернизация российского образования: проблемы и перспективы / под ред. М.К. Горшкова и Ф.Э. Шереги. – М.: ЦСПиМ, 2010; Нефедова, А.И. Масштабы, структура и цели экспорта российского высшего образования // Мир России. – 2017. – № 2. – С. 154–174; Попов, Е.А. Применение социологических знаний в системе образования / Е.А. Попов, А.Х. Бугазов // Социология в современном мире: наука, образование, творчество. – 2021. – № 13. – С. 9–15; Рубан, Л.С. Компаративный анализ российской и западной системы образования и подготовки научных кадров // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. – 2020. – № 2. – С. 416–429; Стукалова, И.Б. Конкурентоспособность российских университетов и академические рейтинги // Современное образование. – 2019. – № 2. – С. 1–7; Челнокова, О.Ю. Взаимодействие университета, бизнеса и государства как фактор развития региона в национальной инновационной системе / О.Ю. Челнокова, А.А. Фирсова // Известия Саратовского университета. Новая серия: Экономика. Управление. Право. – 2014. – Т. 14. – № 1–1. – С. 26–32 и др.

³ См., напр.: Антонова, Н.Л. Академическая репутация университета как фактор лидерства на глобальном образовательном рынке / Н.Л. Антонова, А.Д. Сущенко // Высшее образование в России. – 2019. – Т. 29. – № 6. – С. 144–152; Арефьев, А.Л. Траектория движения российских вузов – победителей проекта 5/100/2020 к призовым местам в глобальных рейтингах университетов // Измерение рейтингов университетов: международный и российский опыт / под ред. Ф.Э. Шереги, А.Л. Арефьева. – М.: Центр социологических исследований, 2014; Арефьева, В.П. Российские вузы в международных рейтинговых гонках // Власть. – 2014. – Т. 22. – № 9. – С. 180–182; Донецкая, С.С. Международные рейтинги: анализ текущих позиций и перспективы российских университетов // Университетское управление: практика и анализ. – 2013. – Т. 87. – № 5. – С. 111–121; Задорожнюк, И.Е. «Рейтинг» – слово мобилизующее или дезориентирующее? // Высшее образование в России. – 2015. – № 1. – С. 162–166; Задорожнюк, И.Е. Рейтингование вузов: социологическое обеспечение / И.Е. Задорожнюк, С.В. Киреев // Высшее образование в России. – 2016. – № 11. – С. 49–57; Измерение рейтингов университетов: международный и российский опыт / под ред. Ф.Э. Шереги, А.Л. Арефьева. – М.:

– в-четвертых, исследование специфики управления организациями высшего образования в современных условиях⁴;

– в-пятых, анализ моделей и практик университетской (маркетинговой) работы с репутацией с опорой на рейтинги⁵.

Центр социологических исследований, 2014; Каримова, А.Б. Латентные функции международных образовательных рейтингов // Социологические исследования. – 2016. – № 6. – С. 110–120; Карпенко, О.М. Международные рейтинги университетов как показатель качества высшего образования / О.М. Карпенко, М.Д. Бершадская, Ю.А. Вознесенская // Инновации в образовании. – 2007. – № 6. – С. 437–443; Рахманова, М.С. Методика оценки имиджа предпринимательского вуза на основе теории заинтересованных сторон / М.С. Рахманова, В.И. Николаева // *π-Economy*. – 2010. – № 4. – С. 191–194; Hou, Y.-W. What contributes more to the ranking of higher education institutions? Three world university rankings / Y.-W. Hou, W.J. Jacob // *International Education Journal*. – 2017. – Vol. 16. – P. 29–46; Marginson, S. To rank or to be ranked: The impact of global rankings in higher education / S. Marginson, M. van der Wende // *Journal of Studies in International Education*. – 2007. – No. 11. – P. 306–329 и др.

⁴ См., напр.: Боровская, М.А. Совершенствование системы непрерывного образования: кластерный и экосистемный подходы / М.А. Боровская, М.А. Масыч, М.В. Паничкина // *Гуманитарий Юга России*. – 2020. – Т. 9. – № 5. – С. 15–35; Дерюгин, П.П. Ценности студентов различных профилей подготовки в условиях цифровизации общества: результаты эмпирического исследования / П.П. Дерюгин, О.С. Баннова // *Дискурс*. – 2022. – Т. 8. – № 5. – С. 68–80; Захаров, Н. Л. Теоретические основания исследования мотивации труда российского работника / Н. Л. Захаров // *Стратегии бизнеса*. – 2018. – № 2 (46). – С. 20–24; Захаров, Н.Л., Малявин, С.Н., Легостев, А.В., Шелонаев, С.И. Миссия кафедры управления персоналом в вузе // УПИРП. – 2022. – № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/missiya-kafedry-upravleniya-personalom-v-vuze>; Зборовский, Г.Е. Адаптация студентов в условиях трансформации высшей школы: обоснование управленческих решений / Г.Е. Зборовский, П.А. Амбарова // *Вопросы управления*. – 2022. – № 6 (79). – С. 64–79; Ключарев, Г.А. Стимулирующая роль государства по укреплению связи науки и образования в университетах / Г.А. Ключарев, В.И. Савинков // *Социология образования*. – 2015. – № 7. – С. 4–16; Колычев, В.Д. Вовлеченность студентов и НПР как показатель оценки корпоративной культуры и инструмент формирования кадрового резерва вуза / В.Д. Колычев, Н.А. Буданов // *Высшее образование в России*. – 2022. – Т. 31. – № 2. – С. 42–57; Кузнецов, В.В. Принципы и механизмы стратегии устойчивого развития вуза / В.В. Кузнецов, А.В. Лукина, Д.В. Малова // *Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова*. – 2017. – Т. 91. – № 1. – С. 56–64; Леонова, Т.Н. Международные рейтинги как инструмент оценки конкурентоспособности университетов / Т.Н. Леонова, Н.В. Маланичева, А.С. Маланичева // *Вестник университета*. – 2017. – № 10. – С. 125–130; Методические вопросы оценки реализации проекта 5–100 по рейтингам университетов / под ред. Ф.Э. Шереги, А.Л. Арефьева. – М.: Центр социологических исследований, 2014; Молчанова, Е.С. Стиль управления персоналом в условиях цифровой экономики / Е.С. Молчанова, Н.Л. Захаров // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. – 2019. – Т. 8. – № 1. – С. 68–70; Певная, М.В. Практики социального партнерства университетов, органов власти, стейкхолдеров в Уральском федеральном округе / М.В. Певная, А.А. Кузьминчук // *Не расстанусь с молодежью, буду... : сборник научных статей к 80-летию профессора Ю. Р. Вишневого* / под общей редакцией Ю.Р. Вишневого, ответственный за выпуск Д.Ю. Нархов. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета. – 2018. – С. 309–318; Речинский, А.В. Разработка методики расчета показателей эффективности деятельности университета и его структурных подразделений / А.В. Речинский, Л.В. Черненькая, В.Е. Магер, Е.В. Матвеева, А.В. Черненький // *Современные технологии управления*. – 2015. – № 6. – С. 46–54; Чуднова, О.В. Управление стимулированием труда преподавателей современной высшей школы на основе модели мотивации Портера – Лоулера // *Социодинамика*. – 2019. – № 3. – С. 13–17; Шереги, Ф.Э. Социально-экономический эффект государственной поддержки кооперации вузовской науки и инновационного производства / Ф.Э. Шереги, Г.А. Ключарев // *Образование и наука в России: состояние и потенциал развития: ежегодник*. – 2019. – Вып. 4. – С. 14–177; Шестопалова, А.В. Рейтинги вузов как инструмент государственной образовательной политики // *Власть*. – 2016. – Т. 24. – № 9. – С. 62–71; Hazelkorn, E. *Rankings and the Reshaping of Higher Education: The Battle for World Class Excellence*. – Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2011 и др.

⁵ См., напр.: Ананченкова, П.И. Совершенствование имиджа как фактор конкурентоспособности высшего учебного заведения (организационно-методический аспект): автореф. дисс. канд. экон. наук. – М., 2009; Беккер, Е.Г. Особенности бренда вуза // *Вестник Финансового университета*. – 2012. – № 2. – С. 121–132; Белановская, Ю.Е. Реализация ребрендинга в Российском университете дружбы народов на примере телекоммуникационного учебно-информационного сервиса (ГУИС) / Ю.Е. Белановская, А.В. Миронова // *Альманах мировой науки*. – 2017. – № 3–2. – С. 33–36; Василенко, И.А. Сравнительный анализ современных моделей реб-

Объект диссертационного исследования – международные рейтинги как аналитический инструмент в системе управления высшим образованием.

Предмет – продвижение в рейтингах как фактор управления университетом в целом и в рамках программы его стратегического развития в частности.

Цель диссертационного исследования – разработать и апробировать модель включения показателя «продвижение в международных рейтингах» в систему управления университетом (на примере программы стратегического развития Российского университета дружбы народов им. Патриса Лумумбы). Для достижения поставленной цели в диссертационной работе были поставлены и решены следующие задачи:

1) систематизировать данные об основных преобразованиях мировой (с акцентом на российскую) образовательной системы в конце XX – начале

реинжиниринга российских регионов // *Власть*. – 2017. – Т. 25. – № 2. – С. 95–99; Вознесенская, Е.Д. История развития образовательной организации как фактор формирования бренда // *Образование и наука в России: состояние и потенциал развития: ежегодник*. – Вып. 5 / отв. ред. А.Л. Арефьев. – М.: ФНИСЦ РАН, 2020. – С. 250–267; Данилова, Е.А. Модель имиджевого позиционирования российского инновационного вуза / Е.А. Данилова, О.В. Бабкина // *Власть*. – 2015. – Т. 23. – № 7. – С. 14–23; Домбровская, А.Ю. Методология и методика анализа онлайн-сетевого бренда вузов в системе средств информационного воздействия на общественное сознание // *Власть*. – 2021. – Т. 29. – № 5. – С. 37–41; Жадько, Е.А. Позиционирование и брендинг образовательной организации / Е.А. Жадько, Л.М. Капустина, Н.Ю. Романова. – Екатеринбург: Изд-во УГЭУ, 2016; Иванова, Ю.О. Механизмы формирования и развития имиджа образовательной организации высшего образования: дисс. канд. экон. наук. – М., 2018; Карикова, А.С. Стратегия формирования бренда университета в современном образовательном пространстве // *Стратегические решения и риск-менеджмент*. – 2020. – Т. 11. – № 4. – С. 420–429; Лухменева, Е.П. Особенности формирования и продвижения бренда вуза / Е.П. Лухменева, О.М. Калиева // *Вестник ОГУ*. – 2012. – № 13. – С. 228–231; Митрофанова, Т.Ю. Бренд как фактор повышения конкурентоспособности вуза // *Маркетинг в России и за рубежом*. – 2009. – № 2. – С. 117–123; Платов, О.К. Ребрендинг в системе менеджмента образовательного учреждения / О.К. Платов, Е.А. Зотова // *Научные труды Вольного экономического общества России*. – 2012. – Т. 163. – С. 482–492; Полихина, Н.А. Рейтинги университетов: тенденции развития, методология, изменения / Н.А. Полихина, И.Б. Тростянская. – М.: ФГАНУ «Социоцентр», 2018; Полозов, А.А. Рейтинг вуза: эволюция проблемы // *Университетское управление: практика и анализ*. – 2011. – № 2. – С. 85–89; Сидорова, В.Л. Формирование эффективного имиджа вуза // *Вестник Волгоградского государственного университета. Серия: Университетское образование*. – 2008. – № 11. – С. 13–20; Тростянская, И.Б. Влияние изменений методологии ведущих мировых рейтингов на позиции университетов в них / И.Б. Тростянская, Н.А. Полихина // *Социологические исследования*. – 2018. – № 9. – С. 71–79; Чечулин, А.В. Брендинг в системе управления современного российского университета / А.В. Чечулин // *Профессиональное образование и рынок труда*. – 2020. – № 4 (43). – С. 97–104; Шевченко, Д.А. Маркетинг в сфере образования. Брендинг и ребрендинг вузов на современном рынке образования // *Практический маркетинг*. – 2017. – № 4. – С. 3–11; Bornmann, L. On the function of university rankings // *Journal of the Association for Information Science & Technology*. – 2014. – Vol. 65. – No. 2. – P. 428–429; Gopalan, S. Branding MBA programs: Are they sufficiently related to an institution's strategy? / S. Gopalan, N. Pagiavalas, T. Jones // *Proceedings of the Academy of strategic Management, Allied Academies International Conference*. – 2008. – Vol. 20. – No. 7. – P. 14–19; Hemsley-Brown, J.V. Brand harmonisation in the international higher education market / J.V. Hemsley-Brown, S. Goonawardana // *Journal of Business Research*. – 2007. – Vol. 60. – P. 942–948 и др.

XXI века как объективном контексте распространения мировых университетских рейтингов, определяющем их возможности и ограничения, логику изменения и перспективы развития;

2) систематизировать функции университетских рейтингов на институциональном уровне управления в соответствии с национальными системами высшего образования (в том числе в сопоставительном контексте) и характерными для этих систем типами высших учебных заведений;

3) проанализировать и оценить эффективность модели формирования нового образа вуза в российской системе высшего образования на примере Российского университета дружбы народов им. Патриса Лумумбы;

4) разработать рекомендации для российских многопрофильных классических университетов по тиражированию данной модели в целях повышения их узнаваемости всеми группами акторов и выхода на лидерские позиции международного рынка образовательных услуг (индикатор – высокие позиции в мировых университетских рейтингах).

Гипотеза диссертационного исследования: продвижение в международных рейтингах может выступать не только целью репутационного менеджмента многопрофильного классического университета, но и тиражируемым инструментом стратегического развития данного типа высших учебных заведений.

В качестве **теоретической основы** диссертации использованы социологический и наукометрический подходы, которые позволили раскрыть комплексный характер рейтингования как инструмента оценки качества вузовского образования и стратегического развития конкретных университетов, а также системный и сравнительный подходы, дополненные институциональным анализом системы университетского управления, оценивающие трансформации, происходящие в системе высшего образования на глобальном и национальном уровнях.

Эмпирическую базу исследования составили:

- I. Материалы прикладных социологических исследований, в которых автор выступал в качестве научного руководителя или непосредственного участника:
- 1) «Эффективность воспитательной работы РУДН». Мониторинг 2015 – 2019» (в составе группы исследователей). Опрошено: студентов – 2521 чел. Выборка репрезентативна по направлению подготовки, уровню образования, курсу, гражданству (март 2019 г., Москва). Индекс ЭВР – 19.
 - 2) «Оценка иностранными студентами РУДН качества приемного процесса». Анкетирование (в составе группы исследователей). Опрошено: 57,7% от общего контингента студентов первокурсников ФРЯиОД. Выборка репрезентативна по направлению подготовки, уровню образования, курсу, гражданству (апрель 2019 г., Москва). Индекс ОИС – 19.
 - 3) «Студенты об удовлетворенности образовательной деятельностью в период пандемии». Анкетирование (в составе группы исследователей). Опрошено: студентов основных учебных подразделений — 1705 чел. Выборка репрезентативна по направлению подготовки, уровню образования, курсу, основному учебному подразделению, базовому учебному подразделению, гражданству (октябрь 2020 г., Москва). Индекс УОП – 20.
 - 4) «Преподаватели о дистанционных образовательных технологиях». Экспертные интервью и анкетирование профессорско-преподавательского состава РУДН (в составе группы исследователей). Опрошено: преподавателей – 201 чел.; отбор по критериям квалификации, специальности, стажа (ноябрь 2020 г., Москва). Индекс ПД–20.

- 5) «Отличники об удовлетворенности организацией образовательного процесса». Анкетирование (руководитель). Опрошено: студентов-высокобальников – 193 чел.; отбор по критериям направления подготовки, уровня образования, курса, основного учебного подразделения, базового учебного подразделения, гражданства (январь 2021 г., Москва). Индекс ООП–21.
- 6) «Волонтеры РУДН». Анкетирование (в составе группы исследователей). Опрошено: студентов – 1321 чел. Выборка репрезентативна по направлению подготовки, уровню образования, основному учебному подразделению, базовому учебному подразделению, гражданству (июнь 2021 г., Москва). Индекс В – 21.
- 7) «Индивидуальные образовательные траектории». Анкетирование студентов РУДН (руководитель). Опрошено 175 чел.; отбор по критериям направления подготовки, уровня образования, курса, основного учебного подразделения, базового учебного подразделения, гражданства (апрель 2022 г., Москва). Индекс ИОТ–22.
- 8) «Удовлетворенность первокурсников качеством образования». Анкетирование студентов РУДН (руководитель). Опрошено 1410 чел. Выборка репрезентативна по направлению подготовки, уровню образования, основному учебному подразделению, базовому учебному подразделению, гражданству (май 2022 г., Москва). Индекс УПКО – 22.
- 9) «Удовлетворенность выпускников качеством образования». Анкетирование студентов РУДН (руководитель). Опрошено 684 чел. Выборка репрезентативна по направлению подго-

- товки, уровню образования, основному учебному подразделению, базовому учебному подразделению, гражданству (май 2022 г., Москва). Индекс УВКО – 22.
- 10) «Преподаватели об удовлетворенности качеством образовательной деятельности». Экспертные интервью и анкетирование профессорско-преподавательского состава РУДН (в составе группы исследователей). Опрошено: преподавателей – 446 чел. Выборка репрезентативна по квалификации, специальности, стажу (май 2022 г., Москва). Индекс ПУКО–22.
- 11) «Преподаватели о платформе ТУИС». Анкетирование профессорско-преподавательского состава РУДН (руководитель). Опрошено 498 чел. Выборка репрезентативна по квалификации, специальности, стажу (январь 2023 г., Москва). Индекс ПП – 23.
- 12) Мониторинг трудоустройства инвалидов молодого возраста, завершивших обучение в РУДН, 2019–2021 (руководитель). Опрошено 68 выпускников; отбор по критериям направления подготовки и уровня обучения (июнь 2021 г., Москва). Индекс ТИ–21.
- 13) Мониторинг партнеров-работодателей. Экспертные интервью с руководителями компаний партнеров-РУДН (руководитель). Сплошной опрос – 53 компании (июль 2021 г., Москва). МР–21.
- 14) «Студенты о практике». Анкетирование (руководитель). Опрошено 2368 обучающихся. Выборка репрезентативна по направлению подготовки, уровню образования, основному учебному подразделению, гражданству (октябрь 2021 г., Москва). Индекс СП – 21.

- 15) «Карьерная траектория студента». Анкетирование (руководитель). Опрошено 626 обучающихся. Выборка репрезентативна по направлению подготовки, уровню образования, основному учебному подразделению, гражданству (январь 2023 г., Москва). Индекс КТС – 23.
- 16) «Трудоустройство иностранных выпускников РУДН» (руководитель). Опрошено 1118 выпускников. Выборка репрезентативна по направлению подготовки для иностранных граждан (апрель – май 2023 г., Москва). Индекс ТИВ – 23.
- 17) «Трудоустройство российских выпускников РУДН» (руководитель). Опрошено 2890 выпускников. Выборка репрезентативна по направлению подготовки для российских граждан (апрель – май 2023 г., Москва). Индекс ТРВ – 23.

II. Проекты, содержащие в себе социологические исследования: государственные контракты, хоздоговорные темы, в которых автор выступал в качестве научного руководителя или непосредственного участника:

- 18) Государственный контракт «Организация и обеспечение пребывания в Российской Федерации молодых деятелей культуры и представителей научных кругов из СНГ» (Россотрудничество) (2013 год) (ответственный руководитель).
- 19) Государственный контракт «Организация и обеспечение пребывания в Российской Федерации делегации молодых представителей научных кругов из СНГ и Европы. Участие в Международном форуме культуры» (Россотрудничество) (2014 год) (ответственный руководитель).
- 20) Хоздоговорная тема «Межкультурная коммуникация в контексте глобализации, миграции и взаимодействия» (2021 год) (руководитель).

21) Тема «Межкультурная коммуникация в контексте глобализации, миграции и взаимодействия» (программа стратегического академического лидерства РУДН «Приоритет-2030») (2021–н.в.) (исполнитель).

- III. Источником информации послужил также научный и управленческий опыт автора, приобретенный в ходе работы заместителем декана по научной работе, директором института, советником ректора по взаимодействию с международными рейтинговыми агентствами, консультантом, экспертом в органах государственной власти, членом наблюдательного совета международного университетского рейтинга QS.
- IV. При подготовке данной диссертации проанализированы результаты социологических исследований и данные официальной статистики о развитии российской системы высшего образования, сводные и частные показатели разных систем ранжирования высших учебных заведений, нормативно-правовая база реформирования российской системы образования.

Научная новизна и значимость результатов диссертационного исследования состоят в следующем:

- 1) систематизированы основные результаты реформирования высшей школы в России, в том числе в сравнительном контексте – в сопоставлении с положительным опытом реформирования систем высшего образования в Индии и Китае;
- 2) обосновано использование теории акторов в социологической оценке потенциала международных рейтингов как фактора университетского управления;
- 3) обозначены основные результаты использования международных рейтингов на уровне управления национальными системами высшего образования (в том числе в сопоставительном контексте) и характерными для них типами высших учебных учреждений;

- 4) определены ключевые различия главных мировых университетских рейтингов – как традиционные, так и принципиально важные с управленческой точки зрения;
- 5) аналитически реконструирована методология конкретной модели формирования обновленного репутационного образа с опорой на международные университетские рейтинги (на примере РУДН);
- 6) разработаны рекомендации для российских многопрофильных классических университетов по тиражированию данной модели в целях повышения их узнаваемости всеми группами акторов и выхода на лидерские позиции международного рынка образовательных услуг.

Положения, выносимые на защиту:

1. Важной чертой российского высшего образования стала его ориентация на мировой образовательный рынок, а именно: встраивание в глобальную систему высшего образования через преемственность программ бакалавриата, магистратуры и аспирантуры; повышение уровня интернационализации; учет международных стандартов; участие в рейтинговании вузов. Интернационализация высшего образования и международное признание достижений российских университетов становятся решающими факторами конкурентоспособности российской высшей школы на мировом рынке образовательных услуг. Увеличение финансирования науки и появление глобальных образовательных мегасистем в России, Индии и Китае превратили рейтинговую оценку в обязательный элемент системы высшего образования. Положительный опыт Индии и Китая может быть учтен при разработке программ долгосрочного развития российских университетов и мер по повышению конкурентоспособности России в области образования, науки и технологий.

2. Восприятие рейтингов разными группами акторов обусловлено методологией их составления и критериями оценки вузов. Для представителей вузов и академических экспертов рейтинги – инструмент внешней оценки, для абитуриентов, студентов и их родителей – информационный ресурс. В целях адекватного восприятия рейтингов всеми группами акторов университетам

необходимо совершенствовать методологию ранжирования, формировать единую информационную политику по привлечению внимания всех заинтересованных лиц и развивать культуру использования результатов ранжирования. Чем быстрее университеты выработают четкий механизм взаимодействия с акторами, тем больше ресурсов для развития получают. Одним из элементов этого механизма должно стать анкетирование ключевых акторов для выявления их ожиданий, информационных потребностей и отношения к рейтингам и ранжированию. Анкетирование может сочетаться с экспертными интервью и фокус-группами, но главное требование – мониторинговый характер таких социологических самообследований университета.

3. Международный рейтинг – вспомогательный, всеобщий, развивающийся и устойчивый институциональный фактор, задающий правила и ограничения для репутации образовательного учреждения. Международные рейтинги стали эффективным инструментом информирования заинтересованных лиц (абитуриентов, студентов, их родителей, преподавателей и работодателей) о состоянии, тенденциях и перспективах развития как образовательной организации, так и той области деятельности, которую университет в той или иной степени представляет. Университетские рейтинги выполняют демонстрационную, оценочную, конкурентную, рыночную, мотивационную и контролирующую функции в таких сферах, как государственная образовательная политика, грантовая деятельность и международное сотрудничество в области высшего образования.

4. Большинство исследований сосредоточены на методологических различиях мировых университетских рейтингов – это оценка качества исследований или качества преподавания, уровня интернационализации или уровня удовлетворенности работодателей; опрос представителей академического сообщества или опрос работодателей; подсчет количества цитат на преподавателя/студента или количества иностранных студентов и преподавателей; изучение общей учебной среды или только преподавания технических и естественных наук; составление списка вузов-кандидатов или списка молодых

университетов; наличие или отсутствие у пользователей рейтингов возможности создавать поисковые запросы и ранжированные списки и т.д. Однако не менее важно отслеживать изменения «статуса» рейтингов в общественной жизни и в университетском управлении. В первом случае следует отметить неоднозначное отношение общества, которое требует от рейтингов прозрачности, объективности и надежности, но подозревает в субъективизме и имплицитной ориентации на «лидеров» (крупные вузы с длительной историей и устойчивой академической репутацией, занимающие лидирующие позиции в определенных регионах). Во втором случае речь идет о превращении рейтинга из вспомогательного показателя (в самообследовании университета) в ключевой показатель создания, изменения и «измерения» его репутации.

5. В диссертации был разработан метод трехфакторного анализа (на базе SWOT-анализа), основанный на дихотомии по параметрам оценки, прогнозирования и действий, который условно можно назвать П-М/В-Р/Р-Б (Преимущества – Минусы/ Возможности – Риски/ Решения – Бездействие). Представленные результаты П-М/В-Р/Р-Б -анализа получены, исходя из представления об основных целевых группах университета (в конкретном случае – положительный опыт изменения РУДН), и потому как сама модель анализа, так и ее результаты и стратегия применения могут быть применены к достаточно широкому списку высших и средних специальных учебных заведений. Данный анализ может иметь комплексный характер или же фокусироваться на отдельной целевой группе (например, абитуриентах).

6. Кластерный подход помогает привлечь внимание государственных структур и/или коммерческих предприятий к университетам как поставщикам квалифицированных кадров, выделив приоритетные направления и форматы совместного с вузами развития науки и технологий (например, «цифровой дизайн» или «искусственный интеллект», совместные программы или научные центры мирового уровня). Российские университеты могут тиражировать опыт РУДН по применению кластерного подхода как организационно-

управленческой модели экспорта образования и выстраивания многоуровневых партнерских отношений.

7.1 Разработанная и успешно апробированная в РУДН модель продвижения в мировых университетских рейтингах может быть использована российскими многопрофильными классическими университетами в целях повышения их узнаваемости всеми группами акторов и выхода на лидерские позиции международного рынка образовательных услуг. Методологические основания модели – сочетание статистических и социологических данных в мониторинговых самообследованиях и итеративная процедура (определение приоритетных направлений развития – самообследование по этим направлениям – разработка дорожных карт – реализация запланированных мероприятий – самообследование и при необходимости корректировка дорожных карт и т. д.).

7.2 В качестве приоритетных направлений в стратегии повышения узнаваемости на мировом образовательном рынке с опорой на международные рейтинги следует рассматривать:

- реорганизационные мероприятия для значительного развития междисциплинарности и практико-ориентированности научной работы;
- введение новых форм работы со штатными сотрудниками: оптимизация и цифровизация вертикальных и горизонтальных коммуникаций;
- расширение международного сотрудничества в нескольких прорывных сферах научной деятельности на базе вновь создаваемых лабораторий и научных центров или же на базе уже имеющихся, но при условии радикального обновления их технологического оснащения в соответствии с современными стандартами;
- диверсификация грантового финансирования исследований (государственные контракты, научные фонды, собственные гранты из внебюджетных источников, договоры с предприятиями и т. д.);
- расширение спектра организуемых мероприятий (саммиты, международные научные и научно-практические, студенческие и обучающие конференции, летние/осенние школы и пр.);

- расширение списка организаций-партнеров для трудоустройства выпускников и прохождения производственных практик студентами;
- поддержка профильных научных журналов, в том числе их полных или частичных англоязычных версий;
- диверсификация спектра программ дополнительного образования с точки зрения целевых групп (абитуриенты, студенты, выпускники, преподаватели и специалисты, россияне и иностранцы) и форматов (увеличение доли дистанционных и смешанных программ).

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что диссертация дополняет понятийно-категориальный аппарат и концептуальные подходы социологического анализа в сфере университетского управления комплексом понятий, связанных с международными университетскими рейтингами, являющимися институциональным фактором управления высшим учебным заведением и национальной системой высшего образования.

Практическая значимость исследования заключается в возможности практического применения представленных в работе методов самообследования, стратегического развития и изменения многопрофильного классического университета с высоким уровнем интернационализации в других российских вузах для решения аналогичных или иных задач в представленном или адаптированном виде, например, для постепенного, поэтапного реформирования и радикальной реорганизации, для долгосрочного и среднесрочного стратегического развития и т. д.

Выводы и материалы диссертационного исследования могут быть использованы в учебном процессе: для разработки и дополнения учебных курсов по социологии управления, социологии образования, социологии организаций, социологии общественного мнения и социологии рекламы для студентов магистратуры и аспирантуры; в качестве практического материала и конкретных исследовательских кейсов на курсах повышения квалификации и профессиональной переподготовки для представителей управленческих структур высших учебных заведений.

Апробация результатов исследования

Всего соискателем опубликовано 90 работ, основные положения диссертационного исследования были отражены в монографии и 24 статьях, из них 2 в изданиях, проиндексированных в международных базах данных научного цитирования Scopus/WoS, 15 – в изданиях из Перечня ВАК, 1 статья – в сборнике материалов конференций. Общий объем публикаций по тематике диссертационного исследования – 24,09 п.л., авторский вклад – 85%.

Также положения и выводы диссертационного исследования были представлены на ряде научных конференций, в частности, в пленарных выступлениях на XX Международном семинаре «Международное сотрудничество: двойные дипломы и научные проекты» (Москва, 2017), Международной конференции «QS WORLDWIDE 2018» (Москва, 2018), Международном экспертном совете (РУДН, Москва, 2018), Всемирном форуме для представителей академического сообщества «QS EduData Summit» (Лондон, 2019), на первом предметном саммите «QS Subject Focus Summit “Языки и миграция в условиях глобализации”» (Москва, 2020), Всероссийском конкурсе общества «Знание» для просветителей «Лига Лекторов» 2021–2022; в секционных выступлениях на международной конференции «QS World University Rankings» (Москва, 2019), XXIX семинаре-конференции Проекта 5–100 «Ведущие вузы России: пройденный путь в лидеры и новые стратегии развития» (Москва, 2019), всероссийской онлайн-конференции «Российские вузы глазами студентов – 2022» (Москва, 2022), I Всероссийском форуме «Педагогическое образование в российском классическом университете» (Москва, 2022), открытом заседании Совета Российского союза ректоров (Москва, 2022), Всероссийской научно-практической конференции с международным участием XXIII Уральские социологические чтения «Личность, культура, общество: наследие Л.Н. Когана и современность» и др.

Диссертационное исследование соответствует паспорту научной специальности ВАК 5.4.7. «Социология управления», а именно следующим направлениям исследований:

главным образом пункту паспорта:

4. Принципы и методы управления в современных условиях;

а также следующим пунктам паспорта:

6. Механизмы социального регулирования: институциональные, социально-стратификационные, социокультурные, социально-организационные;

9. Социальные проблемы управления предприятиями и организациями;

14. Проблемы критериев и оценки эффективности управленческой деятельности. Социальный мониторинг;

20. Социологические методы информационно-аналитического обеспечения управленческого процесса.

Структура диссертации подчинена достижению цели исследования. Работа состоит из введения, четырех глав, заключения, библиографии, насчитывающей 384 источника, и 3 приложений. Общий объем диссертационной работы – 287 страниц (227 страниц без библиографии и приложений).

ГЛАВА 1. РОССИЙСКАЯ ВЫСШАЯ ШКОЛА НА РУБЕЖЕ СТОЛЕТИЙ

В советский период плановая экономика и командно-административное управление высшей школой не включало представление о рейтинге вузов в понятийный аппарат системы высшего образования. Масштабные изменения высшей школы в 1990-е и 2000-е годы трансформировали задачи, поставленные перед образованием: вместо неформального понятия «престиж» был введен формальный критерий «позиция в рейтинге»⁶. В первом разделе систематизированы основные этапы реформирования высшей школы России, в том числе в сравнительном контексте – в сопоставлении с положительным опытом достижения аналогичных целей системами высшего образования Индии и Китая.

1.1. Высшее образование в Российской Федерации в 1990-е – 2000-е годы: тенденции развития и приоритеты высшей школы

1990-е годы можно назвать периодом зарождения идеологии рейтингования в системе российского высшего образования – с началом наиболее серьезных изменений в структуре высшей школы «сверху», поскольку уровень образования населения был признан одним из ключевых ресурсов устойчивого развития страны. Система образования России к началу 1990-х годов гарантировала всеобщее бесплатное среднее образование и преемственность среднего и высшего образования⁷. Однако уже стало очевидным отставание матери-

⁶ См., напр.: Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки». Режим доступа: Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» (legalacts.ru) (дата обращения: 26.09.2022).

⁷ См., напр.: Закон РФ «Об образовании» от 10.07.1992 № 3266. Режим доступа: Закон РФ "Об образовании" от 10.07.1992 N 3266-1 (последняя редакция) / КонсультантПлюс (consultant.ru) (дата обращения: 26.09.2022); Константинова Л.В. и др. Тенденции развития высшего образования в мире и в России: аналитический доклад-

ально-технической базы и «качества» кадровых ресурсов (человеческого потенциала) системы образования от уровня, необходимого для ее развития как отрасли хозяйства. Например, в 1991 году средняя заработная плата в сфере образования составляла 71 % от средней по народному хозяйству⁸. Середина 1990-х годов считается периодом подъема уровня образования⁹, что подтверждают и статистические данные (табл. 1–3): быстро росло число вузов (с 1995 по 2005 год их количество увеличилось на 306, или 40,1 %); возросло число студентов (с 1995 по 2005 год на 4274 тысяч человек); создавались частные вузы.

Важной и негативной социальной тенденцией стало снижение доступности образования, поскольку обучение перестало быть полностью бесплатным¹⁰. После распада СССР многие специалисты предполагали, что высокий уровень образования будет способствовать экономическому подъему России, и ее отставание от развитых стран сократится до минимума по всем значимым показателям. Однако неконтролируемый рост числа высших учебных заведений (табл. 1–3) привел к снижению качества образования¹¹: во-первых, у студентов стала популярна заочная форма обучения, прежде всего, по причине его достаточно низкой стоимости; во-вторых, постоянно росло число филиалов вузов, что тоже сказывалось на качестве образования, поскольку уровень подготовки в филиалах, как правило, был значительно ниже, чем в головных вузах; в-третьих, рост количества студентов привел к нехватке профессорско-

дайджест Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова Научно-исследовательского института развития образования. – М., 2021. – 199 с.

⁸ См., напр.: Болдов, О.Н. Динамика и структура сферы образования в России в 90-е годы / О.Н. Болдов, В.Н. Иванов, Т.К. Широкова, А.В. Суворов // Проблемы прогнозирования. – 2002. – № 4 [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/dinamika-i-struktura-sfery-obrazovaniya-v-rossii-v-90-e-gody> (дата обращения: 09.04.2022).

⁹ См., напр.: Жуков, В.И. Российское образование: проблемы и перспективы развития. – М.: Финстатинформ, 1998; Попова, Е.С. Механизм взаимовлияния направлений регионального развития и стратегий вузов // *Arg Administrandi* (Искусство управления). – 2012. – № 2. – С. 47–54; Харламова, Е.Е. Теория и методология эффективного управления динамичным развитием образовательной организации. – Волгоград, 2015; Филиппов, В.М. Наша цель – переход от международного университета классического типа к исследовательскому // Ректор ВУЗа. – 2017. – № 4. – С. 20–23 и др.

¹⁰ См., напр.: Гайдар, Е.Т. Аномалии экономического роста. – М.: Евразия, 1997.

¹¹ См., напр.: Константинова Л.В. и др. Тенденции развития высшего образования в мире и в России: аналитический доклад-дайджест Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова Научно-исследовательского института развития образования. – М., 2021. – 199 с.

преподавательского состава, что также негативно отразилось на качестве обучения. Так, количество государственных вузов за 6 лет (1995–2000) увеличилось на 203, а число студентов – в 1,7 раза; за тот же период количество негосударственных/коммерческих вузов увеличилось в 1,85 раза, выпуск студентов из них – в 7,3 раза, поступление – в 2,9 раза¹².

Таблица 1

**Основные показатели развития
российской системы высшего образования в 1995 – 2000 гг.¹³**

Показатели	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Число вузов	762	817	880	914	936	965
государственные	569	573	578	580	590	607
негосударственные	193	244	303	334	349	358
Численность студентов, тыс. чел.	2790,7	2964,9	3248,3	3697,9	4073,0	4741,4
государственные	2655,2	2802,4	3046,5	3447,2	3728,1	4270,8
негосударственные	135,5	162,5	201,8	250,7	344,9	470,6
Прием студентов, тыс. чел.	681,0	729,2	814,6	912,9	1059,0	1292,5
государственные	628,6	674,3	748,3	831,8	946,4	1140,3
негосударственные	52,4	54,9	66,3	81,1	112,6	152,2
Выпуск студентов, тыс. чел.	403,2	428,2	457,7	500,8	554,8	635,1
государственные	395,5	415,1	436,2	470,6	514,6	578,9
негосударственные	7,7	13,1	21,5	30,3	40,2	56,2

Таблица 2

**Основные показатели развития
российской системы высшего образования за 2001–2005 гг.**

Показатели	2001	2002	2003	2004	2005
Число вузов	1008	1039	1044	1071	1068
государственные	621	655	652	662	655
негосударственные	387	384	392	409	413
Численность студентов, тыс. чел.	5426,9	5947,5	6455,7	6884,2	7064,6
государственные	4797,4	5228,7	5592,2	5860,1	5985,3
негосударственные	629,5	718,8	859,5	1024,1	1079,3
Прием студентов, тыс. чел.	1461,6	1503,9	1643,4	1659,1	1640,5
государственные	1263,4	1299,9	1411,7	1384,5	1372,5
негосударственные	198,2	204,0	231,4	274,6	268,0
Выпуск студентов, тыс. чел.	720,2	840,4	976,9	1076,6	1151,6
государственные	647,8	753,1	860,2	930,4	978,4
негосударственные	72,4	87,3	116,7	146,2	173,3

¹² См., напр.: Аврамова, Е. Доступность высшего образования и перспективы позитивной социальной динамики // Доступность высшего образования в России. – М.: НИСП, 2004.

¹³ Сост. по: Индикаторы образования: 2007. Статистический сборник. Авторы: Л.М. Гохберг, И.Ю. Забатурина, Н.В. Ковалева, В.И. Кузнецов, О.К. Озерова, О.Р. Шувалова. М.: ГУ–ВШЭ, 2007.

**Основные показатели развития
российской системы высшего образования в 2006–2010 гг.¹⁴**

Показатели	2006	2007	2008	2009	2010
Число вузов	1090	1108	1134	1114	1115
государственные	660	658	660	662	653
негосударственные	430	450	474	452	462
Численность студентов, тыс. чел.	7309,8	7461,3	7413,1	7418,8	7049,8
государственные	6133,1	6208,4	6214,8	6135,6	5848,7
негосударственные	1176,8	1252,9	1298,3	1283,3	1201,1
Прием студентов, тыс. чел.	1658	1682	1642	1544	1399
государственные	1377	1384	1363	1330	1195
негосударственные	281	298	279	215	204
Выпуск студентов, тыс. чел.	1255	1336	1358	1442	1468
государственные	1056	1109	1125	1167	1178
негосударственные	199	227	233	275	290

В целом можно выделить следующие основные тенденции в развитии системы высшего образования в России в 1990-е – начале 2000-х годов:

– Отсутствие на государственном уровне новой идеологии и модели образовательной системы – данная острая проблема не решалась длительное время, поскольку, несмотря на рост финансирования и субсидирования программ высшего образования, отмечалось недофинансирование потребностей образовательной системы в целом.

– Многие высшие учебные заведения столь критически недофинансировались государством, что коммерческие интересы и деятельность в них возобладали над задачами обеспечения образовательной деятельности и высокого качества образования. В наибольшей степени это было характерно для провинциальных вузов.

– Наметилась острая конкуренция между государственными и негосударственными университетами, но в системе высшего образования сохраня-

¹⁴ Сост. по: Российский статистический ежегодник. – М.: Росстат, 2011.

лось численное преимущество (в количестве организаций и студентов) государственных вузов¹⁵, в том числе и потому, что негосударственные вузы предлагали значительно меньший спектр специальностей и более низкий уровень образовательных услуг, на что обращали внимание и родители студентов, и работодатели.

– Неизбежной негативной тенденцией в условиях недофинансирования стало устаревание учебной литературы. Согласно нормативам отечественная учебная литература должна обновляться раз в 10 лет¹⁶, однако многие учебники не переиздавались, в связи с чем возникла острая проблема пополнения фондов учебной литературы в высших учебных заведениях с их надлежащей содержательной и методической актуализацией.

– Далеко не все университеты могли обеспечить должную периодичность и качество повышения квалификации профессорско-преподавательского состава, т.е. получаемое финансирование не позволяло поддерживать должный уровень квалификации профессорско-преподавательского состава, и решить данную проблему могла только система дистанционного обучения.

– В начале 2000-х годов наметилась тенденция падения престижа работы в высших учебных заведениях, прежде всего потому, что преподавательская деятельность не гарантировала достаточную финансовую обеспеченность. По этим причинам высококвалифицированные специалисты сферы образования либо уезжали работать за границу, либо кардинально меняли сферу занятости.

(Недо)финансирование университетов стало важнейшей проблемой системы высшего образования в начале нового века. В официальных обращениях ректоров в Министерство образования звучали предложения о переходе к нор-

¹⁵ Требования работодателей к системе профессионального образования. – М.: МАКС Пресс, 2006.

¹⁶ Обновляемость один раз в 5 лет – для учебной литературы гуманитарного и социально-экономического цикла дисциплин – и один раз в 10 лет – для учебной литературы естественно-научного и общепрофессионального циклов дисциплин Государственного образовательного стандарта (Приказ Минобрнауки России от 11.04.2001 № 1623) [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.sechenov.ru/univers/structure/department/uchebno-organizatsionnyy-otdell/metod/trebovaniya/treb.php> (дата обращения: 15.05.2022).

мативно-подушевому принципу, который не был предусмотрен существовавшими на тот период моделями финансирования высших учебных заведений¹⁷: с одной стороны, финансирование осуществлялось по сметам и программам; с другой стороны, программа специального финансирования университетов еще не была разработана и не имела четкой структуры; кроме того, государство должно было обеспечить прозрачность любой системы финансирования в образовательной сфере. Другим важнейшим аспектом реформирования системы высшего образования было приведение в соответствие нормативного обеспечения и его практической реализации¹⁸: например, высшим учебным заведениям не всегда был выгоден переход в статус автономного учреждения, поскольку университеты такого типа все равно подчинялись государству, которое придерживалось принципа финансирования по сметам, т.е. даже внебюджетные доходы высших учебных учреждений также могли контролироваться и распределяться государством.

В 2000-е годы российская система образования претерпела значительные законодательно зафиксированные изменения: в 2000 году была принята Национальная доктрина образования в Российской Федерации – государственный проект на 2000–2025 годы¹⁹. Она установила приоритет сферы образования в политике государства, общую стратегию и основные направления развития образования, в частности, обеспечение к 2010 году темпов роста бюджетного финансирования образования в соответствии с темпами роста ВВП и увеличения объемов привлекаемых средств, в том числе внебюджетных, в сферу образования. Доктрина постулировала, что образование определяет положение государства в современном мире и человека в современном обществе,

¹⁷ См., напр.: Емельянова, Е.И. Финансирование высшего образования в переходных условиях 1990 гг. (на примере Курской ГСХА) / Е.И. Емельянова // Проблемы и перспективы развития образования в России. – 2012. – № 13. – С. 338–342.

¹⁸ См., напр.: Сенашенко, В.С. Нормативно-правовое обеспечение высшего образования нуждается в реконструкции (комментарий к статье С.В. Коршунова) / В.С. Сенашенко // Высшее образование в России. – 2018. – № 4. – С. 48–56.

¹⁹ Национальная доктрина образования в Российской Федерации [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://sinncom.ru/content/reforma/index5.htm>.

утверждая стратегию вывода России из кризиса на основе опережающего развития образования. Соответственно, период с 2000 по 2025 годы был разделен на три этапа:

1. 2000–2003 – антикризисный этап предполагал финансирование образования на уровне не менее 7 % ВВП;
2. 2004–2010 – объем финансирования образования на уровне не менее 8 % ВВП;
3. 2011–2025 – объем финансирования образования на уровне не ниже 10 % ВВП.

В 2001 году Правительство Российской Федерации одобрило Концепцию модернизации российского образования до 2010 года, основной целью которой было создание механизмов устойчивого развития системы образования посредством решения следующих взаимосвязанных задач²⁰:

- 1) обеспечение доступности и равных возможностей получения полноценного образования;
- 2) достижение дошкольным, общим и профессиональным образованием современного уровня качества;
- 3) формирование нормативно-правовых, организационных и экономических механизмов привлечения внебюджетных средств в систему образования;
- 4) повышение профессионализма работников сферы образования, усиление их поддержки государством и обществом, повышение их социального статуса;
- 5) развитие образования как открытой государственной и общественной системы на основе распределения ответственности между субъектами образовательной деятельности – обучающимися, педагогами/преподавателями, родителями, администрацией образовательного учреждения – и повышение их ответственности.

²⁰ Концепция модернизации российского образования на период до 2010 года. Режим доступа: Приказ Минобрнауки РФ от 11.02.2002 № 393 – Редакция от 11.02.2002 – Контур.Норматив (kontur.ru) (дата обращения: 26.0.2022).

В 2000–2003 годах в рамках проекта «Мониторинг экономики образования» (по заказу Министерства образования и науки РФ и Рособразования) было проведено исследование²¹, результаты которого позволили сформировать концептуальную базу для последующего реформирования системы образования. В 2005 году началась реализация приоритетного национального проекта «Образование», в 2006 году была принята Федеральная программа развития образования на 2006–2010 годы²². Одним из наиболее важных аспектов государственной образовательной политики в этот период стало развитие в образовательной сфере рыночных отношений. Целью Федеральной программы развития образования на 2006–2010 годы стало обеспечение конкурентоспособности России на мировом уровне, в том числе за счет оптимального соотношения затрат и качества в сфере образования и науки, которое должно быть достигнуто посредством модернизации образования.

Программа была нацелена на решение двух основных задач: (1) изменить ориентированность системы образования и направить ее на рынок труда и (2) обеспечить переход на нормативное финансирование образовательных учреждений. Таким образом, в основу модернизации образования закладывались прежде всего экономические подходы, которые предполагали введение ряда новых механизмов и инструментов, в частности, это:

- Единый государственный экзамен (ЕГЭ);
- государственные именные финансовые обязательства (ГИФО);
- образовательные кредиты;
- фонды целевого капитала;
- автономные организации.

Приоритетные задачи государственной политики в области образования и формы их реализации представлены в табл. 4.

²¹ См., напр.: <http://memo.hse.ru/concept/> (дата обращения: 26.0.2022).

²² Национальный проект «Образование». Режим доступа: edu.gov.ru (дата обращения: 26.0.2022).

**Приоритетные направления государственной политики
в сфере образования**

Направления	Формы реализации
Создание университетских комплексов и исследовательских университетов	Создание национальных университетов, системообразующих и инновационных вузов
Инвестиционные проекты учреждений высшего образования, финансируемые на конкурсной основе	Инновационные проекты вузов в рамках национальной программы «Образование»
Повышение хозяйственной самостоятельности и увеличение разнообразия организационно-правовых форм образовательных организаций	Создание новой организационно-правовой формы – автономного учреждения с более высоким уровнем хозяйственной самостоятельности и автономии
Государственный заказ на подготовку специалистов с высшим профессиональным образованием	Государственное задание на подготовку специалистов с высшим профессиональным образованием, распределяемое на конкурсной основе
Единый государственный экзамен	Экспериментальная отработка Единого государственного экзамена с его последующим повсеместным распространением
Финансирование системы высшего образования на основе государственных именных финансовых обязательств	Финансирование образования на основе подушевых нормативов

Соответственно, совершенствование системы образования на уровне образовательного учреждения предполагало:

- развитие общественной составляющей управления;
- развитие связей образовательного учреждения с рынком труда и производством;
- развитие автономии образовательных учреждений, в том числе на уровне финансов.

В 2007 году в докладе Общественной палаты РФ «Образование и общество: готова ли Россия инвестировать в свое будущее»²³ и в докладе «Российское образование–2020: модель образования для экономики, основанной на знаниях»²⁴ были изложены результаты проведенных в системе образования изменений, наиболее актуальные из них:

²³ Образование и общество: готова ли Россия инвестировать в свое будущее? Доклад Общественной палаты Российской Федерации // Вопросы образования. – 2007. – № 4. – С. 1–103.

²⁴ Режим доступа: <https://studfile.net/preview/9253435> (дата обращения: 10.12.2021).

– становится значимой индивидуальная польза высшего образования, которое оплачивается за счет средств обучаемого или его семьи, так как это инвестиция в конкурентное преимущество на рынке квалифицированного труда;

– базовый уровень высшего образования (бакалавриат) сочетается с возможностью специализироваться, продолжая обучение в течение всей жизни (концепция непрерывного образования), что должно обеспечиваться многоуровневой системой образовательных программ, академической мобильностью и свободой выбора образовательной траектории;

– эффективность образовательных услуг определяется степенью удовлетворения образовательных потребностей при минимизации личных расходов на обучение и повышении самостоятельности обучаемого, его ответственности за результаты обучения.

В 2008 году Правительство России утвердило «Концепцию долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года», в которой отмечалось, что стратегической целью государственной политики в области образования на этот период является «повышение доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного развития экономики, современным потребностям общества и каждого гражданина»²⁵. В табл. 5 представлены приоритетные задачи, решение которых должно привести к обозначенной цели.

Таблица 5

Приоритетные задачи государственной политики в образовании

Задачи	Содержание основных направлений
Обеспечение инновационного характера образования	– обновление структуры сети образовательных учреждений, в том числе формирование федеральных и национальных исследовательских университетов; – обеспечение компетентного подхода как основы взаимосвязи академических знаний и практических умений;

²⁵ КДСЭР – Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года // Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134/28c7f9e359e8af09d7244d8033c66928fa27e527/ (дата обращения: 28.07.2021).

	<ul style="list-style-type: none"> – увеличение объема средств, направляемых на финансирование научных исследований в университетах; – обеспечение вариативности образовательных программ, в том числе создание системы прикладного бакалавриата; – обновление механизмов финансирования образовательных учреждений в соответствии с задачами инновационного развития; – обеспечение оплаты труда работников образовательных учреждений в зависимости от качества и результатов их работы до уровня, сопоставимого с уровнем оплаты труда в целом по экономике и выше
Модернизация институтов системы образования как инструментов социального развития	<ul style="list-style-type: none"> – создание образовательной среды, обеспечивающей доступность качественного образования и успешную социализацию лиц с ограниченными возможностями здоровья; – создание системы выявления и поддержки одаренных детей и талантливой молодежи; – создание инфраструктуры социальной мобильности обучающихся; – развитие финансовых инструментов социальной мобильности, включая образовательные кредиты
Создание системы непрерывного образования, подготовки и переподготовки профессиональных кадров	<ul style="list-style-type: none"> – создание системы внешней независимой сертификации профессиональных квалификаций; – создание системы поддержки потребителей услуг непрерывного профессионального образования и корпоративных программ; – создание системы поддержки организаций, предоставляющих качественные услуги непрерывного профессионального образования; – обеспечение непрерывного профессионального образования военнослужащих, включая переподготовку после завершения военной службы
Формирование механизмов оценки качества и востребованности образовательных услуг, в том числе их потребителями, участие в международных сопоставительных исследованиях	<ul style="list-style-type: none"> – создание прозрачной и открытой системы информирования граждан об образовательных услугах, обеспечивающей полноту, доступность, своевременное обновление и достоверность информации; – обеспечение условий для привлечения иностранных студентов в российские образовательные учреждения; – формирование прозрачной и объективной системы оценки индивидуальных движений учащихся как основы перехода к следующему уровню образования; – создание механизмов участия потребителей и общественных институтов в контроле и оценке качества образования

В результате основными векторами изменений в российской системе высшего образования в начале XXI века стали:

- 1) повышение конкурентоспособности страны в сфере образования, науки и технологий;

- 2) трансформация подходов к развитию системы высшего образования и создание большой группы университетов, успешно конкурирующих на мировом рынке образования, науки и технологий;
- 3) распространение лучших практик научно-исследовательской, образовательной и инновационной деятельности;
- 4) интеграция образовательного процесса в научно-исследовательскую, технологическую и инновационную деятельность университета;
- 5) создание благоприятных условий для развития и успешной реализации личностного потенциала всех участников образовательного процесса;
- 6) повышение качества жизни населения и создание условий для самореализации.

Для решения приоритетных задач в области развития российского высшего образования были предложены и продолжают реализовываться следующие меры:

- содействие университетов в трудоустройстве своих выпускников;
- формирование у выпускников вузов компетенций в сфере экономики и цифровых технологий;
- кадровое обеспечение приоритетных направлений науки и технологий, отраслей экономики и социальной сферы;
- развитие и внедрение высоких технологий в экономику и социальную сферу;
- развитие сотрудничества университетов с научными организациями и производствами, а также предприятиями в социальной сфере;
- научно-технологическое и экономическое развитие отраслей экономики и социальной сферы регионов, в которых расположены крупнейшие университеты;

- создание передовых научно-исследовательских и конструкторских лабораторий, центров трансфера технологий, центров прототипирования и других инновационных подразделений университетов;
- привлечение к сотрудничеству ведущих мировых ученых;
- вовлечение студентов и аспирантов в научно-исследовательскую и инновационную деятельность с возможностью реализации собственных научных, творческих и социально ориентированных проектов;
- привлечение иностранных граждан для обучения в российских университетах.

Во многом изменения в российском высшем образовании совпадают с общемировыми трансформациями сферы образования. Так, в последние годы XX столетия отмечено мировое скачкообразное развитие такой сферы жизнедеятельности общества, как «наука–техника–социум», что не могло не сказаться на системе образования как ключевом факторе этого развития, поскольку без слаженности в данной системе ни одна страна не может рассчитывать на научный, технологический или социальный прогресс. В качестве индикаторов развития сферы образования выступают:

Абсолютный рост числа студентов – с 1960 по 1995 год число студентов в мире возросло более чем в 6 раз – с 13 до 82 млн чел.²⁶, и наивысший показатель зафиксирован в странах Восточной Азии и Океании и Западной Европы. В то же время качеству образования уделяется все большее внимание, особенно на естественнонаучных и социальных направлениях подготовки. В 1990-е годы в мире насчитывалось 82 млн студентов, в 2007 – уже 98 млн. Рост числа студентов в период с 1997 по 2007 год составил 74,9 % в развитых странах, 64,2 % – в развивающихся, 77,2 % – в новых индустриальных, 12,2 % – в странах переходного периода, т.е. средний показатель роста достиг 35% и был

²⁶ Здесь и далее статистические данные приведены по: Константинова Л.В. Тенденции развития высшего образования в мире и в России: аналитический доклад-дайджест Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – М., 2021.

обусловлен в первую очередь необходимостью обновления знаний не реже одного раза в 2–4 года²⁷.

Увеличение возраста обучающихся в высших учебных заведениях: причина увеличения возраста обучающихся – экономическая/финансовая недоступность образования. Молодому человеку сложно оплачивать дорогостоящее обучение, поэтому он вынужден работать, чтобы накопить средства на обучение, и это обуславливает поступление в университеты людей в достаточно зрелом возрасте. Кроме того, следует помнить и о возможности получения второго и третьего высшего образования людьми среднего возраста – вследствие изменения ситуации на рынке труда, по геополитическим и/или личным причинам (например, получение образования ради удовольствия). Кроме того, в большинстве стран растет доля женщин среди студентов, доля молодежи – среди желающих получить более продвинутое образование и доля желающих получить дополнительное образование²⁸.

Глобализация, интернационализация и открытость образования. Один из аспектов глобализации в сфере высшего образования – переход на Болонскую систему обучения по европейским стандартам, предусматривающим замену специалитета (обучение 5 лет) бакалавриатом (обучение 4 года) с магистратурой (обучение 2 года), т. е. моделью «4+2» (хотя однозначного отношения в обществе к данной системе в российском образовании не было никогда).

В 2007 году был принят закон «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации (в части установления уровней высшего профессионального образования)»²⁹ – в России появились бакалавриат и магистратура. Присоединение России к Болонскому процессу (в 2003 году) дало новый импульс модернизации высшего профессионального

²⁷ См., напр.: Керашев, А.А. Глобальная интеграция мирового образовательного процесса / А.А. Керашев, Е.И. Егорова // Проблемы экономики и юридической практики. – 2010. – № 5 [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/12-3-globalnaya-integratsiya-mirovogo-obrazovatel'nogo-protssessa> (дата обращения: 09.04.2022).

²⁸ См., напр.: Баскакова, М.Е. Мужчины и женщины в системе образования / М.Е. Баскакова // Вопросы образования. – 2005. – № 1. – С. 276–303.

²⁹ Федеральный закон от 30.12.2020 № 517-ФЗ. Режим доступа: Федеральный закон от 30.12.2020 № 517-ФЗ — Редакция от 11.06.2021 — Контур.Норматив (kontur.ru) (дата обращения: 09.04.2022).

образования, позволило российским вузам участвовать в проектах, финансируемых Европейской комиссией, а студентам и преподавателям университетов – в академических обменах с университетами европейских стран, что играет важную роль в глобальных трансформациях образования, включая повышение качества обучения.

Чтобы эффективно внедрить Болонскую систему в России, необходимо было провести два радикальных преобразования: во-первых, перевести образовательный процесс на модульную систему; во-вторых, внедрить единую систему зачетных единиц, чтобы обеспечить более качественную проверку знаний обучающихся. В 2020 году было решено использовать более гибкий механизм учета требований рынка труда в программах высшего образования – перейти на модель «2+2+2», в которой студенту предоставляется возможность выбирать направление профессиональной подготовки на третьем курсе (определившись с выбором «трека» необходимо уже в конце второго курса). Новая модель позволяет увеличить «мобильность» при получении образования – студент может реализовывать свою образовательную траекторию в трех вузах (менять университет на каждой следующей ступени обучения). Смена учебной среды, подходов к обучению и научных школ оказывает дополнительное стимулирующее воздействие на развитие компетенций обучающихся. Для университетов замена программы «4+2» на «2+2+2» означает корректировку методик и форматов обучения.

Рост расходов на высшее образование. Увеличение количества обучающихся требует развития инфраструктуры университетов для обеспечения необходимого качества образования. Сводных статистических сведений по данному вопросу нет. Осторожные выводы можно сделать, основываясь на данных о средних расходах государств на одного студента, но в разных странах методы сбора такой информации имеют существенные отличия. Кроме того, пересчет расходов в национальной валюте в доллары США (для сопоставления расходов) тоже требует определенных оговорок. Тем не менее имеющиеся

данные позволяют сделать вывод о существенном росте расходов на высшее образование во всем мире³⁰.

Рост числа работников сферы высшего образования. За последние 15 лет численность профессорско-преподавательского состава в сфере высшего образования увеличивалась фактически пропорционально росту числа студентов. Прямая корреляция между этими двумя показателями подтверждается и относительной стабильностью коэффициента, характеризующего количество студентов, приходящихся на одного преподавателя. Если к 2030 году число студентов оценить в 140 млн чел., то количество преподавателей должно достигнуть 10 млн чел.³¹.

Цифровизация образования. В последние годы XX столетия произошел скачок в развитии информационных технологий, и к началу XXI века цифровые технологии в образовании, с одной стороны, открыли новые перспективы, а, с другой стороны, поставили качество образования под угрозу³². Первоначально компьютеры использовались для научной работы, но постепенно стали частью образовательного процесса как источник получения знания студентами благодаря появлению множества новых информационных ресурсов. Сегодня высшее образование без применения компьютерных технологий невозможно, но компьютеризация тоже разделяет страны на развивающиеся и развитые, поэтому студенты из развивающихся стран ищут возможности для получения образования в развитых странах. «Государство заинтересовано в формировании цифровой экономики – и направляет на это и ресурсы, и средства, и влияние»³³.

³⁰ См., напр.: Богомолов, А.И. Влияние расходов на образование на экономический рост Российской Федерации / А.И. Богомолов, В.П. Невежин // Хроноэкономика. – 2018. – № 1(9). – С. 17–21.

³¹ Ежель, О.В. Тенденции развития системы высшего образования [Электронный источник] // Режим доступа: <https://core.ac.uk/download/pdf/73979241.pdf> (дата обращения: 15.07.2021).

³² См., напр.: Сафуанов, Р.М. Цифровизация системы образования / Р.М. Сафуанов, М.Ю. Лехмус, Е.А. Колганов // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2019. – № 2. – С. 108–113; Гнатышина, Е.В. Цифровизация и формирование цифровой культуры: социальные и образовательные аспекты / Е.В. Гнатышина, А.А. Саламатов // Вестник Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета. – 2017. – № 8. – С. 19–24.

³³ Молчанова, Е. С. Стиль управления персоналом в условиях цифровой экономики / Е. С. Молчанова, Н. Л. Захаров // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2019. – Т. 8. – № 1. – С. 68–70. – DOI 10.12737/article_5c515c7979a758.49094384. С. 68.

В целом в цифровизации образования можно выделить несколько этапов³⁴:

– развитие компьютерной грамотности в 1990-е годы; внедрение в образовательный процесс информационно-коммуникативных технологий в 2000-е годы;

– цифровая трансформация – применение цифровых технологий в образовательных процессах и обязательное обучение цифровой культуре.

Развитие дистанционного образования. В XX веке сложно говорить о системе дистанционного образования – она была слабо развита и имела множество недостатков, в частности, снижалось качество образования, поскольку программа обучения была сокращенной по причине невозможности освоения всего спектра практических навыков дистанционно. В настоящее время основным преимуществом дистанционного образования считается возможность его получения в любом месте, независимо от нахождения студента, что особенно актуально для больших по территории стран. Второе преимущество дистанционного образования – возможность его получения в приемлемом/удобном для студента ритме, что особенно важно в ситуации совмещения работы и учебы: «Онлайн обучение предполагает психологическую комфортность учебного процесса, поскольку снимаются многие стрессообразующие факторы. Эта

³⁴ См., напр.: Олейников, Б.В. О концепции «экосистема обучения» и направлениях развития информатизации образования / Б.В. Олейников, С.А. Подлесный // Знание. Понимание. Умение. – 2013. – № 4. – С. 84–91; Прокудин, Д.Е. «Цифровая культура» vs «Аналоговая культура» / Д.Е. Прокудин, Е.Г. Соколов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Философия и конфликтология. – 2013. – № 4. – С. 83–91; Саввинов, В.М. Методы и принципы оценки цифровой зрелости образовательных организаций / В.М. Саввинов, П.П. Иванов, В.Н. Стрекаловский // Вестник Северо-Восточного федерального университета им. М.К. Аммосова. Серия: Педагогика. Психология. Философия. – 2021. – № 2. – С. 28–40; Сафуанов, Р.М. Цифровизация системы образования / Р.М. Сафуанов, М.Ю. Лехмус, Е.А. Колганов // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2019. – № 2. – С. 108–113; Гнатышина, Е.В. Цифровизация и формирование цифровой культуры: социальные и образовательные аспекты / Е.В. Гнатышина, А.А. Саламатов // Вестник Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета. – 2017. – № 8. – С. 19–24; Дмитриева, Н.Е. Цифровые платформы как субъект и объект регулирования, или как платформы изменяют систему государственного управления / Н.Е. Дмитриева, О.С. Минченко, Е.В. Рыльских // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2022. – № 2. – С. 60–84; Ивина, К.В. Образовательная программа «Управление цифровыми проектами библиотек»: опыт разработки и перспективы реализации / К.В. Ивина, Ю.В. Жегульская // Вестник университета. – 2020. – № 3. – С. 32–37; Камолов, С.Г. Доминанты национальных стратегий развития искусственного интеллекта в России, Германии и США / С.Г. Камолов, А.А. Варос, А.З. Крибиц, М.Ю. Алашкевич // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2022. – № 2. – С. 85–105; Цяо, Ланьцзюй. Исследование цифровой трансформации российских региональных вузов в современных условиях // Педагогическое образование в России. – 2020. – № 3. – С. 59–66 и др.

форма занятий позволяет обучаться в привычной обстановке..., что особенно важно для удаленных районов, людей с ограниченными возможностями и пр. Занятия можно гибко адаптировать и интегрировать в учебную среду и для домашнего обучения»³⁵.

Эпидемиологическая ситуация в мире в 2020–2022 годах привлекла к качеству дистанционного образования оправданно пристальное внимание: перед высшими учебными заведениями была поставлена задача повысить качество дистанционного обучения до уровня очного. В этот период были обнаружены следующие проблемы дистанционного образования: сокращение интенсивности и объемов эмоционального взаимодействия, а также возможностей применения воспитательных практик в отношении студента; необходимость постоянного самоконтроля и самодисциплины студентов в процессе дистанционного обучения³⁶.

Миграция профессорско-преподавательского состава и «утечка мозгов» в развитые страны. В развивающихся странах наблюдается тенденция оттока высококвалифицированных преподавателей в развитые страны с целью построения карьеры и получения более высокой заработной платы, что приводит к снижению уровня образования в этих странах вплоть до критического. В настоящее время сохраняется тенденция трудовой эмиграции преподавателей университетов для участия в научных проектах и/или ради более выгодных условий сотрудничества с работодателями, а также по приглашению университетов других стран для использования своих специфических знаний и навыков, например, как носителя иностранного языка. В целом расширившиеся возможности получать информацию о запросе на образовательные и исследовательские услуги, а также контрактная система трудоустройства позволяют преподавателю высшей школы отказаться от принципа постоянной работы в одном вузе в течение всей трудовой жизни/профессиональной карьеры.

³⁵ Хохлова, М.Г. Мировые тенденции в развитии образования / М.Г. Хохлова, И.И. Хохлов // Мировая экономика и международные отношения. – 2014. – № 6. – С. 85–94.

³⁶ См., напр.: Иванова, М.М. Правовое регулирование образования в процессе дистанционного обучения студентов вуза / М.М. Иванова, О.Н. Гордиенко, Е.В. Харлова // Проблемы современного педагогического образования. – 2022. – Т. 74. – № 1. – С. 92–95.

Появление глобальных образовательных мегасистем. Данный феномен обусловлен проблемами увеличения финансирования науки и обеспечения высокого уровня образования. Лидерами в создании мегасистем выступают США (14 млн студентов), Россия (4 млн), Индия и Китай (по 5,7 млн студентов соответственно)³⁷. Термин «мегасистема» описывает ситуацию с высшим образованием в 11 странах мира, численность студентов которых составляет более 4 млн чел. Данные страны заявляют о проблемах стратегического управления системой высшего образования, которые включают такие аспекты, как предоставление равных образовательных возможностей, координация организаций высшего образования, объем высокотехнологичного оборудования и учебных помещений, оперативное предоставление информации о деятельности вузов данных систем.

Ориентация в планировании деятельности университетов на цели устойчивого развития. Разработка долгосрочной политики согласно Целям устойчивого развития (ЦУР), сформулированным Генеральной ассамблеей ООН в 2015 году, – неотъемлемое требование к функционированию организаций любого типа³⁸, включая высшие учебные заведения. Цели устойчивого развития прослеживаются в таких видах деятельности, как организационная, образовательно-просветительская, научно-исследовательская, практическая и имиджевая³⁹.

³⁷ Режим доступа: <https://core.ac.uk/download/pdf/73979241.pdf> (дата обращения: 15.07.2021).

³⁸ См., напр.: Афоничкина, Е.А. Системность в достижении целей устойчивого развития // Системный анализ в проектировании и управлении: Сборник научных статей. Ч. 3. – СПб., 2021. – С. 483–487; Мосолова, О.В. Реализация в Австралии целей устойчивого развития // Юго-Восточная Азия: актуальные проблемы развития. – 2019. – Т. 1. – № 43. – С. 182–194; Сахаров, А.Г. Перспективы реализации Целей устойчивого развития ООН в России / А.Г. Сахаров, О.И. Колмар // Вестник международных организаций. – 2019. – Т. 14. – № 1. – С. 189–206. Дудина, Т.Н. Подходы к оценке устойчивого развития Новосибирской области / Т.Н. Дудина, О.С. Тарасова // Россия: тенденции и перспективы развития. – 2021. – Т. 16. – № 1. – С. 974–976; Дудина, Т.Н. О подходах к разработке региональных систем индексов и индикаторов устойчивого развития / Т.Н. Дудина, О.С. Тарасова // Успехи современного естествознания. – 2022. – № 1. – С. 23–29; Чепусов, А.Г. Цели устойчивого развития в 2020 г. // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. – 2021. – Т. 8. – № 4. – С. 386–394; Чугумбаев, Р.Р. Влияние целей устойчивого развития на формирование стратегии развития бизнеса / Р.Р. Чугумбаев, А.В. Чадаева // Экономика. Социология. Право. – 2021. – Т. 2. – № 22. – С. 48–55.

³⁹ См., напр.: Кузнецов, В.В. Принципы и механизмы стратегии устойчивого развития вуза / В.В. Кузнецов, А.В. Лукина, Д.В. Малова // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. – 2017. – Т. 91. – № 1. – С. 56–64.

1.2. Появление рейтингов в российской системе высшего образования

Несмотря на то, что мировые рейтинги университетов создаются уже более ста лет⁴⁰, в России рейтингование как инструмент объективной оценки деятельности высших учебных заведений появляется только в начале 2000-х годов, когда государство осознает необходимость такого инструмента в условиях роста российской экономики, увеличения количества абитуриентов, обусловленного демографическими причинами, присоединения России к Болонскому процессу (2003) и признания обществом получения высшего образования как высококачественной и затратной «услуги». Обучение на контрактной основе, различия в «стоимости» выпускников вузов для работодателя, конкурс при поступлении в вузы определили необходимость разработки механизмов рейтингования российских вузов, в которых были заинтересованы прежде всего абитуриенты и их родители, а также сами вузы и другие стейкхолдеры (работодатели, профессиональные сообщества и государственные структуры)⁴¹ (более прикладной (по сравнению с термином «актор») термин «стейкхолдер» сегодня общепринят в практико-ориентированных социолого-управленческих исследованиях, особенно в сфере образования и исследования рейтингования)⁴². Рейтинг как инструмент стратегического менеджмента университета прежде не был известен в России – существовало понятие популярного/престижного вуза, по сути, закрепленное за университетами Москвы и Санкт-Петербурга по причине самого высокого конкурса при поступлении в них.

⁴⁰ Полихина, Н.А. Рейтинги университетов: тенденции развития, методология, изменения / Н.А. Полихина, И.Б. Тростянская. – М.: ФГАНУ «Социоцентр», 2018. – 189 с.

⁴¹ См., напр.: Allen, R.M. What do students know about university rankings? Testing familiarity and knowledge of global and domestic university league tables in China // *Frontiers of Education in China*. – 2019. – Vol. 14. – No. 1. – P. 59–89.

⁴² См., напр.: Нашекина, О.Н. О применение теории стейкхолдеров к анализу деятельности высших учебных заведений / О.Н. Нашекина, И.В. Тимошенкова [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.kpi.kharkov.ua>; Патрахин, А.И. Стейкхолдер-менеджмент современной образовательной организации // *Молодой ученый*. – 2016. – № 22. – С. 184–186; Chapleo, C. Stakeholder analysis in higher education: A case study of the University of Portsmouth / C. Chapleo, C. Simms // *Perspectives*. – 2010. – Vol. 14. – No. 1. – P. 12–20; Freeman, R.E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. – Boston, 1984. – 276 p.

В 2009 году независимое агентство «РейтОР» при информационной поддержке Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова опубликовало рейтинг ведущих университетов мира «Global Universities Ranking» (GUR)⁴³. Особенностью рейтинга была качественная характеристика университетов, полученная путем сложения оценок учебной и научной деятельности, общественного признания вуза, компетентности его профессорско-преподавательского состава, наличия материально-технической базы высокого уровня и показателей трудоустройства выпускников университета – такой комплексный подход был призван избежать доминирования весового коэффициента каждого показателя.

Сегодня российские вузы присутствуют в основных мировых рейтингах университетов, к числу которых относят:

- Рейтинг лучших университетов мира (QS World University Rankings)⁴⁴;
- Всемирный рейтинг университетов (THE – World University Rankings)⁴⁵;
- Академический рейтинг университетов мира (ARWU – Academic Rankings of World Universities)⁴⁶.

Общий принцип рейтингования университетов – оценивание. Например, максимальная сумма оценок университета в QS World University Rankings вуза складывается из мнения мирового академического сообщества (40% баллов), мнения работодателей (10%), соотношения профессорско-преподавательского состава и студентов (20%), показателя цитирования в расчете на одного преподавателя (20%), доли иностранных преподавателей (5%) и доли иностранных студентов (5%).

⁴³ Балацкий, Е.В. Международные рейтинги университетов: практика составления и использования / Е.В. Балацкий, Н.А. Екимова // Журнал Новой экономической ассоциации. 2012. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.econorus.org/sub.phtml?id=210> (дата обращения: 28.07.2021).

⁴⁴ Режим доступа: <https://www.qs.com> (дата обращения: 15.07.2021).

⁴⁵ Режим доступа: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings> (дата обращения: 15.07.2021).

⁴⁶ Режим доступа: <https://www.shanghai ranking.com> (дата обращения: 15.07.2021).

В 2021 году впервые за историю рейтинга в него вошло рекордное количество российских вузов – 48⁴⁷. По общему количеству топовых университетов лидером являются США (177), второе место – у Великобритании (90), третье – у Китая (58).

В 2016 году было объявлено о запуске проекта «Московский международный рейтинг» – «Три миссии университета»⁴⁸. Первый рейтинг был опубликован в 2017 году – в него вошли 200 университетов⁴⁹, которые были оценены по уровню образования, науки и взаимодействия с обществом, поэтому считалось, что рейтинг в значительной мере освобожден от субъективности массовых репутационных опросов. В масштабном общественном обсуждении рейтингования приняли участие более 100 университетов, представленные советами ректоров и экспертными ассоциациями, а также рейтинговые агентства. В ходе анкетирования информацию предоставили 215 вузов из 80 городов России. Учредителем рейтинга стал Российский союз ректоров, а его информационную поддержку обеспечивала компания «Clarivate Analytics».

В 2021 году в рейтинг «Три миссии университета» вошли 1650 университетов из 97 стран мира, а Россия оказалась в числе трех лидеров по представленности вузов (112) – после США (239) и Китая (144)⁵⁰. Оценивались 29 направлений подготовки в таких предметных областях, как естественные и инженерные науки, математика, социальные и гуманитарные науки, медицина и педагогика. За формирование предметных рейтингов отвечала Ассоциация составителей рейтингов (АСР), и они дополнили существующую систему академических рейтингов и недавно сложившуюся систему локальных рейтингов российских вузов по федеральным округам страны. Основные источники информации для рейтингов «Три миссии университета»: Министерство образования и науки, компания «Clarivate Analytics» (до 1 марта 2022 года), органи-

⁴⁷ Режим доступа: <https://www.qs.com> (дата обращения: 15.07.2022).

⁴⁸ Режим доступа: <https://mosiur.org> (дата обращения: 15.07.2021).

⁴⁹ Там же.

⁵⁰ Там же.

затары Всероссийской студенческой олимпиады «Я – профессионал», социальные медиа, «СКАН-Интерфакс» и платформа веб-аналитики «Alexa». Сегодня в рейтингах представлены 2200 университетов из 41 региона России и 129 стран. Основа методики предметных рейтингов «Три миссии университета» – оценка образовательной, научной и общественной миссии вуза, при этом не используются экспертные опросы, не учитываются высшие учебные заведения, которые не набрали студентов на первый курс и/или имеют количество обучающихся ниже порогового (100 человек на всех курсах), не анализируются филиалы университетов.

В оценке образовательной миссии университета учитываются качество подготовки студентов, кадровое обеспечение, конкурентоспособность магистратуры, общий объем финансирования, число побед на студенческих олимпиадах и количество массовых онлайн курсов. В оценке научной миссии – количество публикаций и цитирований в Web of Science Core Collection и РИНЦ, объем доходов от исследовательской деятельности, число аспирантов и ординаторов, количество защит кандидатских и докторских диссертаций, объем внебюджетного финансирования. При оценке общественной миссии – такие предметные и институциональные показатели, как доля зачисленных целевых студентов, доля студентов первого курса из других регионов, объем доходов от программ дополнительного образования, количество обучающихся по программам дополнительного образования, количество программ, открытых для зачисления (бакалавриат, магистратура, аспирантура, ординатура), число подписчиков в социальных сетях, частота упоминания университета в средствах массовой информации и ряд других.

1.3. Экспорт российского высшего образования

В настоящее время одним из стратегических направлений деятельности университета становится продвижение в сфере экспорта образовательных

услуг. Число университетов, вышедших на мировой рынок высшего образования, растет с каждым годом, как и количество образовательных программ, которые предлагают иностранным гражданам российские университеты. Например, РУДН развивает систему ДПО для иностранных слушателей (рис. 1).

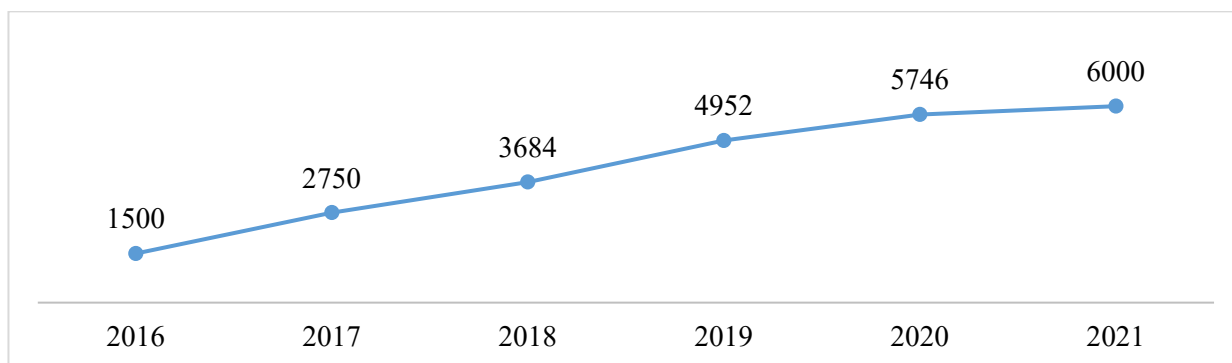


Рис. 1. Количество иностранных слушателей программ ДПО РУДН

Повсеместно растет и число абитуриентов, которые стремятся получить высшее образование за рубежом. По данным ОЭСР (Организации экономического сотрудничества и развития)⁵¹, число иностранных студентов в мире за последние 45 лет возросло более чем в 6 раз. В целях развития международного сотрудничества РУДН также увеличил число стран приема обучающихся (рис. 2).

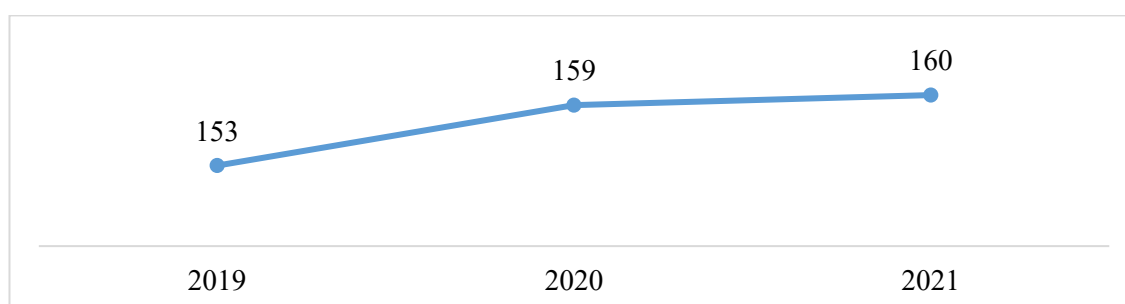


Рис. 2. Количество стран приема РУДН

В 2021 году РУДН выступил в качестве ресурсного центра для проведения мероприятий Министерства образования и науки РФ в рамках координа-

⁵¹ Режим доступа: <https://www.oecd.org/competition/> (дата обращения: 21.10.2021).

ции деятельности российских вузов и обеспечения информационной и методической поддержки по вопросам работы с иностранными обучающимися в условиях пандемии коронавирусной инфекции⁵².

Экспорт услуг высшего образования – важный источник дохода для любой национальной экономики, а пребывание иностранных граждан – это для ряда стран ресурс увеличения собственного квалифицированного человеческого капитала. Кроме того, рост числа иностранных учащихся является одним из факторов смягчения негативной демографической ситуации и инструментом «мягкой силы» (распространение языка и культуры страны, создание положительного имиджа у профессиональной элиты зарубежных стран и т.д.)⁵³. Поэтому государство уделяет особое внимание разработке и реализации программ по поддержке университетов, которые будут способствовать росту международной конкурентоспособности национального высшего образования⁵⁴.

Согласно данным Министерства науки и высшего образования, с каждым годом в Российскую Федерацию приезжает все большее количество иностранных студентов, и в 2019/2020 учебном году их число составило 240 тысяч чел., или 8% от общего числа студентов (в конце 2020 года 4 млн). Для сравнения: в 2014/2015 учебном году число студентов-иностранцев составляло 183 тысячи. Росту числа иностранных студентов помешала пандемия covid-19, однако дистанционно в университетах России продолжало обучаться значительное количество иностранцев: в 2021 году – 270 тысяч, из них 18 тысяч

⁵² См., напр.: Алешковский, И.А. Студенты России об обучении в период пандемии covid-19: ресурсы, возможности и оценка учебы в удаленном режиме / И.А. Алешковский, А.Т. Гаспаршвили, О.В. Крухмалева // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. – 2021. – Т. 21. – № 2. – С. 211–224; Сорокин, П.С. «Трансформирующая агентность» как предмет социологического анализа: современные дискуссии и роль образования / П.С. Сорокин // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. – 2021. – Т. 21. – № 1. – С. 124–138; Нарбут, Н.П. Вынужденное дистанционное обучение как стимул технологических изменений высшей школы России / Н.П. Нарбут, И.А. Алешковский, А.Т. Гаспаршвили, О.В. Крухмалева // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. – 2020. – Т. 20. – № 3. – С. 611–621.

⁵³ Торкунов, А.В. Образование как инструмент «мягкой силы» и «умной власти» во внешней политике России / А.В. Торкунов // Аналитический вестник Совета Федерации Федерального Собрания РФ. – 2012. – № 31. – С. 69.

⁵⁴ См., напр.: Салми, Д. Как государства добиваются международной конкурентоспособности университетов: уроки для России / Д. Салми, И.Д. Фруммин // Образовательная политика. Educational Studies. – 2013. – № 1. – С. 25–68.

обучаются по квоте своих правительств⁵⁵. В это число не входят иностранные студенты, которые приехали в Россию как частные лица и получают образование на коммерческой основе. Лидеры по привлекательности в качестве места обучения у иностранных студентов – вузы Москвы, Санкт-Петербурга, Томска, Новосибирска, Казани и Курска, в частности, РУДН, Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербургский политехнический университет, Новосибирский технический университет, Казанский (Приволжский) федеральный университет, Курский государственный медицинский университет, Белгородский государственный национальный исследовательский университет. Ожидаемое число иностранных студентов в России к 2025 году – 800 тысяч чел.

Первое место в стране по количеству иностранных студентов занимает Центральный федеральный округ (330 университетов), второе – Северо-Западный (96), третье – Сибирь (91)⁵⁶. Как и во времена СССР, иностранцев привлекает высокий уровень российской медицины: получить медицинское образование стремится 17% приезжающих. Также популярны технические специальности – 22%, экономика и управление – 16%, гуманитарные и социальные науки – 12,2%, русский язык – 11,8%. Значительную долю в общем числе иностранных студентов составляют учащиеся из СНГ – 43,2% и студенты из Африки, Ближнего Востока и Азии – 56,8%.

Согласно структуре распределения иностранных учащихся в российских университетах, большинство обучается в бакалавриате (больше 10%) и аспирантуре (5%). Таким образом, приток в российское образование человеческого капитала слабо затрагивает два наиболее важных для экономики сектора – это квалифицированные работники со средним профессиональным образованием и молодые исследователи.

⁵⁵ Режим доступа: <https://regnum.ru/news/cultura/3337095.html> (дата обращения: 25.09.2021).

⁵⁶ Режим доступа: <https://visasam.ru/russia/rabotavrf/inostrannye-studenty-v-rossii.html> (дата обращения: 25.09.2021).

Имея формально мощную систему экспорта профессионального образования, Россия не получает сопоставимых с рядом развитых стран доходов. Повышению качества и количества иностранных студентов в стране мешают неоптимальная структура распределения иностранных студентов по вузам страны, отсутствие гибких финансовых инструментов и стимулов для талантливых иностранных магистрантов и аспирантов. Серьезным препятствием является нехватка конкурентоспособных условий проживания и учебы даже в ведущих университетах. Россия опоздала к началу формирования рынка глобальных образовательных продуктов, что создает риски доминирования даже в нашей стране цифровых образовательных ресурсов крупных иностранных провайдеров и массовых онлайн-курсов иностранных университетов. Россия имеет неплохие стартовые позиции на формирующемся глобальном рынке университетского онлайн-образования, но в основном благодаря инициативе нескольких ведущих университетов. Например, активно создают и продвигают свои платформы цифровой подготовительный факультет РУДН⁵⁷, российская образовательная платформа и конструктор онлайн-курсов и уроков «Степик» (до 2016 Stepik)⁵⁸, подготовительный факультет ВШЭ⁵⁹ и многие другие.

С мая 2017 года по ноябрь 2025 года включительно в России реализуется приоритетный проект «Экспорт образования»⁶⁰, ключевая цель которого – повышение привлекательности и конкурентоспособности российского образования на международном рынке образовательных услуг и, как следствие, наращивание несырьевого экспорта страны. Реализация приоритетного проекта должна повысить привлекательность российских образовательных программ для иностранных граждан, улучшить условия их пребывания в период обучения на территории России, а также повысить узнаваемость и статус («бренд»)

⁵⁷ Режим доступа: <https://www.rudn.ru/education/schools-and-departments/faculties/cifrovoy-podgotovitelnyy-fakultet-2> (дата обращения: 20.12.2022).

⁵⁸ Режим доступа: <https://stepik.org/catalog> (дата обращения: 20.12.2022).

⁵⁹ Режим доступа: <https://preparatory.hse.ru> (дата обращения: 20.12.2022).

⁶⁰ Проект «Экспорт образования». Режим доступа: Правительство России (government.ru) (дата обращения: 20.12.2022).

российского образования на международном рынке и в результате в разы увеличить объемы выручки от экспорта образовательных услуг.

Чтобы повысить привлекательность образовательных программ для иностранцев, предстоит разработать и внедрить целевую модель деятельности вуза по экспорту образования, в том числе создать международные службы поддержки иностранных студентов. Сначала эта модель была внедрена в 20 российских вузах, а с 2021 года – практически во всех вузах страны.

В рамках реализации проекта «Экспорт образования» развиваются новые формы совместных образовательных программ и программ на английском языке, расширяются рамки онлайн-образования для иностранцев, организуются образовательные туристические маршруты и летние программы обучения для них, создается единый интернет-навигатор по российской системе образования. Также предстоит усовершенствовать нормативную базу, регулирующую прием и обучение иностранных граждан, признание документов о зарубежном образовании, процедуры въезда, выезда и пребывания зарубежных преподавателей, вопросы налогообложения образовательной деятельности в рамках международного сотрудничества. Кроме того, предстоит усилить продвижение бренда российского образования за рубежом через каналы российских загранпредставительств и ведущих СМИ и организовать консолидированное представление российских вузов на международных выставках.

В результате реализации проекта количество иностранных студентов, которые очно обучаются в российских вузах, должно вырасти с 220 тысяч чел. в 2017 году до 710 тысяч в 2025 году, а количество иностранных слушателей онлайн-курсов российских образовательных организаций – с 1,1 млн до 3,5 млн чел. Количество иностранных школьников, прошедших обучение по программам дополнительного образования, должно вырасти в 2025 году по сравнению с 2016 годом вдвое⁶¹.

⁶¹ Нефедова, А.И. Масштабы, структура и цели экспорта российского высшего образования // Мир России. – 2017. – № 2. – С. 154–174.

Национальный проект «Образование»⁶², принятый в рамках федеральной стратегии развития в 2018 году и реализуемый с 2019 года, своей основной целью ставит вхождение России в топ-10 стран мира по качеству образования. Задачи национального проекта «Образование»:

- 1) создание инновационной цифровой образовательной среды для учащихся всех уровней обучения, обеспечивающей доступность и качество образования всех видов и уровней;
- 2) модернизация профессионального образования, предусматривающая внедрение новых методических разработок, практико-ориентированных курсов и гибких образовательных программ;
- 3) формирование системы непрерывного образования, в том числе после-вузовского, с целью повышения квалификации работников;
- 4) создание системы профессиональных конкурсов для повышения квалификации участников образовательного процесса;
- 5) создание системы наставничества на трудовой и добровольческой основе, реализация и поддержка инициативных добровольческих проектов;
- 6) увеличение не менее чем в два раза количества иностранных студентов, обучающихся по программам высшего и послевузовского образования, трудоустройство⁶³ лучших иностранных выпускников и студентов в российские научные и технические организации⁶⁴.

1.4. Зарубежные примеры успешного развития высшей школы:

Индия и Китай

⁶² Национальный проект «Образование». Режим доступа: edu.gov.ru (дата обращения: 26.0.2022).

⁶³ См., напр.: Луцкая, Е.Е. Исследование проблем трудоустройства выпускников российских вузов / Е.Е. Луцкая, О.В. Кулагина // Современные дискурсы социологической теории и практики: Материалы XV Всероссийской очно-заочной научной конференции. – М.: Спутник+, 2018. – С. 110–114; Шинкаренко, Е.А. Сценарии поиска работы студентами и выпускниками социэкономических специальностей // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2021. – № 2. – С. 35–50 и др.

⁶⁴ Режим доступа: <https://cdn.tass.ru/data/files/ru/obrazovanie.pdf> (дата обращения: 25.09.2021).

В настоящее время образовательные рынки Индии и Китая считаются самыми быстрорастущими в мире и яркими примерами успешного развития высшей школы. Так, по данным Министерства образования Китая, в 2018 году в стране насчитывалось 276 млн студентов, что на 2% больше по сравнению с 271 млн в 2017 году⁶⁵. По данным Института статистики ЮНЕСКО⁶⁶ и компании «Statista»⁶⁷, совокупная доля учащихся (отношение общего числа учащихся в системе высшего образования к численности населения) в Китае постоянно растет: в 2011 году – 25,6%, в 2020 – 54,4%. Для сравнения: в 2011 году в США этот показатель составлял 88,2%, Германии и Франции – 65,6%, Индии – 26,3%. Данная тенденция наметилась в начале 2010-х годов и обусловлена общими темпами роста экономики и специальной образовательной политикой этих стран⁶⁸. В Китае растет и индустрия онлайн-образования: к 2021 году она достигла оборота в 65,12 млрд долларов США, что на 41,84 млрд больше, чем в 2016 году⁶⁹.

Успех Китая на рынке высшего образования в основном обеспечивается огромной государственной поддержкой системы высшего образования и национальными приоритетами, включающими интернационализацию высшего образования. Научные и образовательные задачи в Китае соответствуют политическому курсу и реализуются согласно генеральному плану развития страны на международной арене и в ходе внутренних реформ. Первые образовательные реформы, направленные на интернационализацию образования, Китай запустил в 1990-е годы, когда основной целью государства в сфере высшего об-

⁶⁵ Режим доступа: <http://www.xinhuanet.com/english/2021> (дата обращения: 24.04.2022).

⁶⁶ Режим доступа: <http://www.unesco.org> (дата обращения: 24.04.2022).

⁶⁷ «Statista» – немецкая компания, специализирующаяся на рыночных и потребительских данных: ее платформа содержит более 1 млн статистических данных по более 80 тысячам тем из более 22,5 тысяч источников и 170 отраслей промышленности, приносит доход около 60 млн евро. Режим доступа: <http://www.statista.com> (дата обращения: 24.04.2022).

⁶⁸ См., напр.: Лунев, С.И. Развитие образования (базовое и высшее образование, аспирантура) и науки в Китае и Индии // Сравнительная политика. – 2013. – Т. 12. – № 2. – С. 70–82.

⁶⁹ Режим доступа: <http://www.xinhuanet.com/english/2021> (дата обращения: 24.04.2022).

разования стало повышение уровня китайских университетов до международных стандартов⁷⁰. Постепенная реализация реформ вела к укрупнению образовательных организаций⁷¹ и превращению их в образовательно-научные центры, на территории которых находились не только учебные здания, но также студенческий кампус, комплекс лабораторий и научных центров, административные корпуса и научно-технические предприятия. Такие научно-образовательные площадки служили местом обучения студентов и использовались исследователями.

Кроме того, Китай создает множество новых рабочих мест для научно-педагогических кадров, а также исследователей и высококвалифицированных специалистов, задействованных в сфере инноваций⁷², активно привлекает иностранных преподавателей (в 2019 году в Китае работало около 500 тысяч преподавателей из других стран)⁷³ и укрупняет университеты (создает научно-образовательные центры) в соответствии с региональными интересами. Особый акцент сделан на информационно-технологическом образовании, и большинство новых центров специализируются на цифровых технологиях, точных или естественных науках, в частности, новых отраслях физики (ядерный синтез, квантовая физика и механика, астрофизика и т. д.), математики (анализ больших данных, статистическая математика и пр.), биологии, генетики, медицины, робототехники и др.⁷⁴

Китай рассматривает интернационализацию высшего образования как эффективный инструмент для поднятия престижа своих университетов на

⁷⁰ См., напр.: Боровская, Н.Е. Новые механизмы финансирования высшей школы в КНР: китайский опыт в российском контексте. – М., 2009; Donetskaya, S.S. Internationalization of higher education in China: Modern trends / S.S. Donetskaya, Yan Zhan // Higher Education in Russia. – 2019. – No. 6. – P. 63–74; Wu, H. New typology for analyzing the direction of movement in higher education internationalization / Wu H., Zha Qiang // Journal of Studies in International Education. – 2018. – Vol. 22. – No. 3. – P. 259–277; Zha, Qiang. Rebranding China's internationalisation of higher education // EASTASIAFORUM. – 2020. – Режим доступа: <https://www.eastasiaforum.org/2020/07/31/rebranding-chinas-internationalisation-of-higher-education> (дата обращения: 24.04.2022).

⁷¹ В настоящее время к лучшим университетам Китая, входящим в топ-100 по версии Times Higher Education, относятся Университет Цинхуа, Пекинский университет, Фуданский университет, Университет науки и технологий Китая, Чжэцзянский университет, Шанхайский университет Джао Тонг.

⁷² См., напр.: Cai, Yu. Chinese higher education and university / Cai Yu, Yan F. // Handbook of Chinese Education. Chapter: 8. Edward Elgar. – 2017. – P. 63–81.

⁷³ Режим доступа: <http://www.studeinternational.com> (дата обращения: 24.04.2022).

⁷⁴ См., напр.: Cai, Yu. Chinese higher education: The changes in the past two decades and reform tendencies up to 2020 // Chinese Education. Chapter: 9. Anablumme. – 2013. – P. 98–118.

международной арене и как специфическую форму рекламы китайских вузов среди студентов и научно-педагогических работников. Интернационализация призвана помочь китайским университетам увеличить количество англоязычных статей и популяризировать написание научных работ на английском языке, в отличие от традиционного подхода, когда предпочитаемым языком для публикации исследований был китайский, что также решает задачу сохранения лидерства на рынке инноваций. Изначально целью было увеличение количества англоязычных публикаций китайских исследователей в международных журналах, однако со временем ряд китайских журналов смог занять позиции в международных рейтингах научных рецензируемых изданий, и акцент сместился на публикации в наиболее авторитетных журналах по предметным областям⁷⁵. Китайские исследователи могут получить вознаграждение от университета и государства в размере до 85 тысяч долларов США за публикацию статьи в журналах (топ-10), входящих в рейтинг Science Citation Index (SCI)⁷⁶. За десять лет – с 2009 по 2019 год – количество англоязычных публикаций китайских исследователей возросло в 4 раза – со 120 до 450 тысяч публикаций в год – и продолжает расти.

Особым аспектом модернизации высшего образования в Китае стала практика «переманивания умов»: китайские университеты активно распределяли гранты на обучение среди талантливых иностранных студентов и предлагали высокие зарплаты ведущим иностранным специалистам, чтобы получить в штат высококвалифицированных научно-педагогических работников и специалистов в узких отраслях. Китай реализует программы академической мобильности, используя программы кратковременных стажировок и двойного руководства. Особенно распространено данное сотрудничество в сфере соци-

⁷⁵ См., напр.: Wu, H. New typology for analyzing the direction of movement in higher education internationalization / Wu H., Zha Qiang // *Journal of Studies in International Education*. – 2018. – Vol. 22. – No. 3. – P. 259–277; Zha, Qiang. Rebranding China's internationalisation of higher education // *EASTASIAFORUM*. – 2020. – Режим доступа: <https://www.eastasiaforum.org/2020/07/31/rebranding-chinas-internationalisation-of-higher-education> (дата обращения: 24.04.2022).

⁷⁶ Science Citation Index (SCI) – база данных, созданная в 1964 году Ю. Гарфилдом на базе Института научной информации (ISI) (1960–1992, Филадельфия, США), в настоящее время принадлежит Clarivate Analytics.

альных и гуманитарных наук, менее развитой в Китае по сравнению с техническими и естественнонаучными направлениями⁷⁷. Также китайские университеты активно привлекают иностранных студентов – сначала получать образование в китайских вузах⁷⁸, а затем оставаться работать в Китае – за счет многофакторной модели стимулирования: каждый университет получает трехкратную надбавку финансирования на каждого иностранного студента по сравнению с китайским обучающимся, стипендии иностранных студентов приблизительно в 10 раз выше, чем стипендии китайских; существует система конкурсов и грантов для поддержки талантливой иностранной молодежи, получающей высшее образование. На данный момент в Китае реализуется более 80 национальных конкурсов поддержки иностранных студентов и более 640 программ местного значения. Следует отметить, что многие программы предназначены для студентов, изучающих китайскую культуру и язык, и для ученых-эмигрантов. В результате, по данным на 2020 год, около 50 китайских университетов-гигантов из более чем 2000 вузов страны регулярно занимают высокие позиции в международных рейтингах⁷⁹.

Как и любая другая, стратегия интернационализации и глобализации высшего образования в Китае имеет и негативные черты. Так, китайские власти обеспокоены количеством китайских студентов, ежегодно уезжающих на обучение в другие страны: их число продолжает увеличиваться, как и число «невозвращенцев», находящих работу в зарубежных странах и остающихся за рубежом. На данный момент более 660 тысяч китайских студентов ежегодно получают образование в иностранных вузах, и многие (данные не разглашаются) не собираются возвращаться на родину. Также руководство университетов столкнулось с проблемой внутреннего дефицита реализуемых инноваций вследствие увеличения количества публикаций китайских ученых: вузам и

⁷⁷ См., напр.: Nye J., Jr. Think Again: Soft Power // Foreign Policy [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://foreignpolicy.com/2006/02/23/think-again-soft-power> (дата обращения: 30.06.2021).

⁷⁸ Самые известные интернациональные университеты КНР: Университет Гонконга, Китайский университет Гонконга, Пекинский университет, Чжэцзянский университет, Университет Тунцзи и др.

⁷⁹ См., напр.: Zha, Qiang. Rebranding China's internationalisation of higher education // EASTASIAFORUM. – 2020. – Режим доступа: <https://www.eastasiaforum.org/2020/07/31/rebranding-chinas-internationalisation-of-higher-education> (дата обращения: 24.04.2022).

журналам становится все сложнее отделять действительно ценные проекты и научные изыскания от «отчетных» публикаций, призванных лишь увеличить количество научных статей. Для решения этой проблемы китайское правительство в феврале 2020 года существенно снизило, а в некоторых случаях и запретило выплату вознаграждения за публикацию статей, не подтвержденную реальными продуктами экономической деятельности. Китайские университеты вынужденно призывают к ужесточению правил приема иностранных специалистов на работу, потому что часто критериями эффективного выполнения рабочего контракта выступают публикации в высокорейтинговых изданиях⁸⁰.

Неоднозначно в мире оцениваются инициативы Китая по глобализации высшего образования, например, глобальная сеть Институтов Конфуция – культурно-образовательные и научные центры высшего и дополнительного образования, созданные Государственной канцелярией по распространению китайского языка за рубежом Министерства образования КНР. Исследователи отмечают, что сеть Институтов Конфуция – инструмент внешней политики Китая в рамках реализации проектов так называемой «мягкой силы»⁸¹. В Российской Федерации Институты Конфуция не запрещены, однако с 2015 года признаны иностранным агентом и их деятельность тщательно контролируется.

Одна из новых инициатив Китая по глобализации и интернационализации образования – Генеральный план от 1 июня 2020 года о порте свободной торговли Хайнань⁸²: Китай приглашает ведущие мировые университеты, научно-образовательные организации и технологические компании создавать автономные оффшорные кампусы-представительства на отведенной территории, при том что аналогичные кампусы на остальной территории Китая могут

⁸⁰ См., напр.: Cai, Yu. Chinese higher education and university / Cai Yu, Yan F. // Handbook of Chinese Education. Chapter: 8. Edward Elgar. – 2017. – P. 63–81.

⁸¹ См., напр.: Голдштейн, Э. Китай: прямая и явная угроза // Россия в глобальной политике. – 2013. – Т. 11. – № 5. – С. 77–84; Завьялова, А.А. Институты Конфуция: интеграция или экспансия? // Высшее образование сегодня. – 2010. – № 9. – С. 54–59; Nye J., Jr. Think Again: Soft Power // Foreign Policy [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://foreignpolicy.com/2006/02/23/think-again-soft-power> (дата обращения: 30.06.2021).

⁸² См., напр.: Zha, Qiang. Rebranding China's internationalisation of higher education // EASTASIAFORUM. – 2020. – Режим доступа: <https://www.eastasiaforum.org/2020/07/31/rebranding-chinas-internationalisation-of-higher-education> (дата обращения: 24.04.2022).

быть построены только в партнерстве с китайскими университетами. Данный план распространяется до 2050 года, что обозначает долгосрочную перспективу сотрудничества в сфере технологий и образования. Таким образом Китай стимулирует мировую экономику к вложениям во внутренние китайские предприятия, на которых будет обеспечено присутствие участников со всего мира. 18 июня 2020 года был основан Центр языкового образования, который должен поглотить Институты Конфуция в рамках планового ребрендинга и обеспечения «новой положительной и прозрачной репутации», что гарантирует присутствие Китая на международном образовательном рынке, в частности, в секторе языковой политики.

Основной проблемой китайского сектора высшего образования и науки все еще остается недостаточное финансирование социальных и гуманитарных наук, что, в частности, отражается в отказе китайского правительства участвовать в международном опросе учащихся, который проводится PISA⁸³ и посвящен глобальным и международным проблемам, по причине наличия большого блока вопросов о программах социогуманитарного профиля.

Индия – другой экономически активно развивающийся регион, присутствие которого на международной арене играет заметную роль в глобальной научно-образовательной политике. По оценкам индийского государственного фонда «India Brand Equity Foundation», в стране создана одна из крупнейших в мире сетей вузов. Сектор образования Индии в 2018 году оценивался в 91,7 млрд долларов США; в 2019–2020 учебном году в университетах страны обучалось 38,5 млн студентов⁸⁴.

В развитии системы высшего образования Индии выделяют три этапа⁸⁵: колониальный, постколониальный и современный. После Второй мировой

⁸³ Международная программа по оценке образовательных достижений учащихся (Programme for International Student Assessment) – серия мероприятий по оценке знаний и навыков учащихся школ в возрасте 15 лет, разработанная ОЭСР. В России центром реализации программы PISA является Федеральный институт оценки качества образования. Сайт PISA – <https://fioco.ru/PISA>.

⁸⁴ Режим доступа: <http://www.ruralindiaonline.org> (дата обращения: 24.04.2022).

⁸⁵ См., напр.: Радченко, Л.Р. Высшее образование в Индии. Современные стратегии и тенденции развития. – Ульяновск: УлГУ, 2019; Радченко, Л.Р. Университетское образование в Индии. Традиции и современность. – Ульяновск: УлГУ, 2019.

войны Индия начала разрабатывать концепции национального образования, согласно которым доступ к высшему образованию получали не только представители определенных каст, но и все слои населения. Реформа высшего образования проходила за счет реализации «роллинга-плана» и «планов-пятилеток»: первые два пятилетних плана установили правовые нормы, обеспечивающие реализацию нового подхода к высшему образованию, и заложили основы для преодоления социальных стереотипов о гендерном и кастовом неравенстве в вопросах получения высшего образования. В последующие 15 лет в Индии было создано более 200 заведений высшего образования, базирующихся в основном в нескольких региональных столицах, началась реализация плана по внедрению заочного образования, была запущена система повышения квалификации специалистов на базе организаций высшего образования, система заочного и очно-заочного среднеспециального, специального и высшего образования на базе образовательных центров и консультационных пунктов.

Следующие 15 лет (до 1990 года) были посвящены реформе структуры и системы управления индийских университетов, их укрупнению и открытию на их базе научно-исследовательских центров. В этот период индийские вузы перешли в режим планового контроля: все мощности национальной системы образования были направлены «внутрь», фактически не осуществлялась академическая мобильность, основной задачей образовательной системы стало обеспечение страны высококвалифицированными специалистами и профессиональная подготовка кадров, в том числе ранее не имевших высшего образования, но являющихся специалистами-практиками в социальной и технологической сферах. К началу XXI века были реализованы меры по интенсивной подготовке квалифицированных научно-педагогических кадров: временное введение двухлетнего бакалавриата для преподавателей, расширенный набор на педагогические программы подготовки, сокращенные программы подготовки учителей в колледжах и иных учреждениях среднего специального образования. Были открыты новые центры педагогических исследований по всей

стране, что позволило расширить сеть национальных университетов, открыты «сельские университеты» в отдаленных поселениях, университеты и исследовательские центры, специализирующиеся на новейших областях прикладного научного знания (ядерная физика, астрономия и атомная энергетика), созданы контролирующие органы для оценки экономической эффективности деятельности университетов (Национальный совет по аккредитации, Индийский совет по исследованиям в области социальных наук и пр.).

Следующий этап с 2000 года по настоящее время характеризуется постепенной стандартизацией разнотипных вузов и программ обучения на всех ступенях высшего образования. В 2005 году индийские университеты впервые вошли в международные рейтинги, однако долгое время сохраняли низкие позиции, что было обусловлено отсутствием стандартизации образовательных программ и невозможностью классифицировать имеющиеся профили обучения. В ходе предыдущих реформ большое количество вузов сохранили множество программ сокращенного обучения, послевузовского и дополнительного образования, профессиональной переподготовки. Основным ресурсом Индии были и остаются уникальные научно-исследовательские институты, не имеющие аналогов в мире, а также широкая система послевузовской подготовки профессиональных кадров.

План, реализуемый правительством Индии по 2020 год включительно, состоял в неизменной ориентации на внутренний рынок образовательных услуг: расширение и преумножение программ высшего образования по профилям, не имеющим аналогов в мире, но востребованным в Индии; расширение списка специальностей на магистерских программах; широкие академические свободы для студентов; узкоспецифические программы обучения для профессиональных групп. В XXI веке ситуация изменилась: повышается академическая мобильность индийских студентов, научно-педагогические кадры получают субсидии для реализации научных и образовательных проектов за рубежом. При этом Индия, в отличие от Китая, получает поддержку от стран Западной Европы, США и России, которые предоставляют образовательные и

научные гранты для индийских учащихся и смягчают визовый режим для прибывающих на обучение индийских граждан. Индийское правительство также ввело системы грантовой поддержки своих студентов, обучающихся за рубежом, и поощряет возвращение специалистов, получивших диплом, в страну.

Конец XX – начало XXI века отмечены в Индии созданием вузовской технической науки, чему в немалой степени способствовало проведение крупномасштабных реформ в области социальной политики и экономики, развитие высшей технической школы, создание наукоемких производств, поддержка индийским правительством науки в университетах (грантовая поддержка тех вузов, которые в составе научно-производственных объединений способствуют развитию экономики в регионах страны). В целом развитие высшей школы Индии предполагает повышение уровня преподавания математики как предусматривающей развитие функционального мышления студентов, повышение уровня отборочных испытаний и пропаганду индийской науки и технической школы, в том числе посредством создания новых объектов массовой культуры (музеи техники, планетарии и т.п.) и проведения мероприятий, способствующих популяризации индийской традиции в науке и высшем образовании. В то же время значимое место в системе высшей школы Индии занимают исламские вузы, которые готовят специалистов по таким направлениям, как преподаватели, переводчики и научные деятели – они призваны распространять идеи ислама на международном уровне.

В настоящее время развитие системы высшего образования в Индии характеризуется новыми подходами: внедрение информационных технологий, вовлечение студентов и аспирантов в научно-исследовательскую и экспериментальную деятельность, развитие новейших методов обучения и технического образования как важнейшей отрасли индийской высшей школы и науки в целом. Другие приоритетные сферы в развитии высшего образования в Индии – инклюзивное образование и целевые программы обучения взрослого населения и непрерывного образования. Весомым достижением является по-

стоянное сотрудничество между научно-педагогическими работниками и руководством страны, которое прислушивается к предложениям ученых по модернизации высшей школы Индии: например, диссертационные исследования индийских ученых в подавляющем большинстве случаев посвящены концепциям высшего образования и лишь незначительная часть – методикам обучения⁸⁶.

Рубеж XX–XXI характеризуется значительным расширением международных контактов индийских университетов: в них возрастает количество студентов-иностранцев – от граждан государств Африки, Южной Азии, Северной и Южной Америки до жителей Австралии, Новой Зеландии, Европы и СНГ. Правительство выделяет субсидии на обучение иностранных граждан и обеспечивает учебу индийских студентов за рубежом. Важную роль играют соглашения на межгосударственном уровне о сотрудничестве в сфере высшего образования: наиболее высокий уровень двустороннего взаимодействия здесь достигнут между Индией и США; востребовано обучение индийских студентов в европейских университетах, где наиболее популярны инженерно-технические и экономические специальности.

Основными проблемами высшего образования в Индии остаются:

- 1) смешанное финансирование вузов – из государственного и частного секторов, что влечет за собой неравномерное распределение финансовой нагрузки между крупными и малыми университетами, а также между вузами социальной сферы (подготовка медработников, научно-педагогических кадров и т.д.) и инновационными и цифровыми вузами (заинтересованность бизнеса обеспечивает им большее частное финансирование);
- 2) острая нехватка квалифицированных научно-педагогических кадров на всех уровнях образования – частично связана с социальными и религиозными стереотипами, частично – с уровнем оплаты труда;

⁸⁶ См., напр.: Радченко, Л.Р. Высшее образование в Индии. Современные стратегии и тенденции развития. – Ульяновск: УЛГУ, 2019.

- 3) сохранение низкой доступности высшего образования для большей части населения страны;
- 4) дефицит бюджетных средств – стремительное расширение сети вузов вызывает нехватку финансов, выделяемых на нужды национальной системы высшего образования.

В 2020 году Министерство образования Индии опубликовало новый план развития национальной системы образования, основной идеей которого стали большая открытость системы образования и интернационализация научно-образовательной сферы⁸⁷. Индийское правительство продолжает политику формирования крупных научно-образовательных объединений, закладывая в план развития создание более 10 мегауниверситетов в крупнейших городах с привлечением иностранных инвестиций и строительство международных кампусов. Индия открывает границы для крупнейших зарубежных университетов: правительство обещает смягчение государственного законодательства в отношении зарубежных образовательных организаций и планирует создание кампусов, кафедр и программ совместного руководства на базе крупнейших национальных университетов. Программа также предусматривает создание сети региональных университетов, которые объединят под своей эгидой более мелкие организации, осуществляющие подготовку кадров высшей квалификации и специалистов разных профилей.

Открытие многопрофильных университетов позволит увеличить количество мест для студентов – расширение сети вузов в Индии должно добавить порядка 35 млн мест для студентов, что фактически удвоит к 2040 году нынешние цифры. Министерство образования планирует провести стандартизацию программ обучения, что даст возможность индийским вузам существенно повысить свои позиции в международных рейтингах. Еще одно направление реформ – контроль выпуска на всех ступенях образования, что позволит оценить реальные потребности рынка труда в Индии и обеспечит выполнение одного критерия международных рейтинговых систем.

⁸⁷ National Education Policy. Ministry of Human Resource Development, Government of India. Daily, 2020.

Таким образом, стратегии развития высшего образования в азиатском секторе, представленные на примере двух ведущих стран региона – Китая и Индии, преследуют цели глобализации высшего образования и укрупнения научно-образовательных центров. В Азии активно формируется система оффшорных кампусов для ведущих мировых университетов, строятся комплексные центры для обеспечения единого научно-образовательного и технологического пространства, где студенты могут учиться, работать и вести исследовательскую деятельность на площадке одного мегауниверситета. Система университетов превращается в научно-образовательную инфраструктуру, обеспечивающую непрерывное создание инновационных продуктов, и формируется система послевузовской подготовки кадров с расширенным набором профилей и программ. Большое внимание уделяется стандартизации образовательных программ и расширению списка профилей обучения. По сути, стратегии развития высшего образования в Индии и Китае во многом направлены на приведение национальных образовательных систем в соответствие с требованиями международных рейтинговых систем:

- интернационализация и привлечение зарубежных студентов и специалистов;
- стандартизация программ и повышение качества образования;
- увеличение числа научных публикаций в высокорейтинговых изданиях и количества инновационных патентов;
- расширение сотрудничества с крупнейшими мировыми вузами;
- совершенствование системы управления университетами.

Таким образом, современное высшее образование в последние десятилетия характеризуется увеличением объема бюджетных вложений, что считается условием успешного и устойчивого развития национальной экономики. Меняются функции высшего образования, которое захватывает те сферы занятости, которые ранее были закреплены за средним специальным образова-

нием. Во всем мире растут расходы на образование, увеличивается число студентов и преподавателей высшей школы, расширяется компьютеризация, нарастает дифференциация по качеству обучения, развивается система непрерывного образования, предусматривающая постоянное повышение квалификации и возможность переобучения, развивается дистанционное обучение, возрастает роль мировой образовательной миграции.

В конце XX века для России были характерны отсутствие на государственном уровне национальной идеи образовательной системы, ее недофинансирование и конкуренция между государственными и негосударственными университетами. В начале 2000-х годов были проведены реформы, позволившие обеспечить иной уровень образования на каждом этапе обучения: введение инвестиционных проектов поддержки вузов, создание национальных и инновационных университетов, повышение самостоятельности вузов, появление государственного заказа на подготовку специалистов как элемента финансовой поддержки высшего образования. Данные меры привели к интеграции образования и научно-исследовательской деятельности в рамках университета, что позволило повысить уровень российского образования в области науки и технологий.

Важной чертой российского высшего образования становится его ориентация на мировой рынок образовательных услуг: встраивание в мировую систему высшего образования через преемственность программ бакалавриата, магистратуры и аспирантуры; повышение уровня интернационализации; учет международных стандартов; участие в рейтинговании вузов. Интернационализация высшего образования в рамках нарастающей глобализации и международное признание достижений российских университетов приобретают все большее значение для отечественной высшей школы и становятся решающим фактором ее конкурентоспособности на мировом рынке образовательных услуг. Увеличение финансирования науки и появление глобальных образовательных мегасистем в России, Индии и Китае превратили рейтинговую оценку в обязательный элемент мировой системы высшего образования.

В современном мире накоплен достаточный опыт выстраивания образовательной политики с ориентацией на требования международных рейтинговых систем. Так, Индия и Китай создали условия для интернационализации и привлечения зарубежных студентов и специалистов, провели стандартизацию программ высшего образования и повысили его качество, увеличили количество высокорейтинговых научных публикаций и инновационных патентов, расширили сотрудничество с крупнейшими мировыми вузами, усовершенствовали системы управления университетами. Результатом стало превращение системы университетов в научно-образовательную инфраструктуру, обеспечивающую непрерывное производство инновационных продуктов. Положительный опыт Индии и Китая может быть учтен при разработке программ долгосрочного развития конкретного университета и мер по повышению конкурентоспособности России в области образования, науки и технологий. В частности, увеличение числа образовательных программ и площадок для получения иностранными гражданами с разным уровнем подготовки образовательных услуг в России позволит миру «открыть» для себя новые российские университеты.

ГЛАВА 2. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВАНИЯ И ПРИНЦИПЫ РЕЙТИНГОВАНИЯ В СФЕРЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Как было показано в первой главе, рейтинги университетов стали важным элементом мировой системы высшего образования. Во второй главе представлена типология рейтингов в высшем образовании, реконструирована история их развития, обозначены различия в методологии составления мировых рейтингов и обоснован «статус» рейтинга как нового инструмента управления репутацией вуза.

2.1. История развития образовательных рейтингов и стандартизации их критериев

Понятие «мировой рейтинг» уже более десяти лет используется как самостоятельный термин в научной литературе и нормативных документах, посвященных проблемам высшего образования. Так, он упомянут в Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 599: «...вхождение в первую сотню ведущих мировых университетов согласно мировому рейтингу университетов»⁸⁸. Данный термин имеет синонимы «глобальный рейтинг» и «международный рейтинг» и, как правило, основан на результатах исследований трех крупнейших рейтинговых компаний: Quacquarelli Symonds (QS)⁸⁹, Academic Ranking of World Universities (ARWU)⁹⁰ и Times Higher Education (THE)⁹¹. Рейтинги стали результатом деятельности негосударственных агентств, финансируемых издательскими компаниями или университетами, например, ARWU – продукт Института Цзяо Тун Шанхайского университета

⁸⁸ Федеральный закон от 22.08.1996 № 125-ФЗ «О высшем и послевузовском профессиональном образовании». Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_11446/ (дата обращения: 25.07.2021).

⁸⁹ Режим доступа: <https://www.topuniversities.com/university-rankings> (дата обращения: 25.07.2021).

⁹⁰ Режим доступа: <https://www.shanghairanking.com> (дата обращения: 25.07.2021).

⁹¹ Режим доступа: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings> (дата обращения: 25.07.2021).

(публикуется с 2003 года), THE – британского издательства Times Higher Education (с 2004 года), QS – британской компании Quacquarelli Symonds (с 2010 года).

Многочисленные исследования рейтингования позволили сформулировать основные принципы классификации рейтингов. Так, к факторам роста их влияния относят:

1. Рост конкуренции образовательных систем разных государств, что обусловлено экономическими, политическими и имиджевыми причинами (прежде всего, лидерство интеллектуальной составляющей). Германия, Китай, Франция и Япония первыми вступили на путь продвижения национальных проектов с целью вхождения национальных вузов в топ-листы международных университетов.

2. Рост конкуренции между университетами и запрос ряда целевых групп на получение объективной информации из независимых источников о рынке высшего образования. К данным целевым группам относятся, прежде всего, абитуриенты и их родители, перед которыми встает выбор места получения базового высшего образования; студенты, которые выбирают университет для обучения в магистратуре и аспирантуре или прохождения стажировок и обменов; также учеба и стажировка в топовых вузах способствуют нетворкингу. Согласно международному опросу студентов QS Enrollment Solutions в 2017 году, для каждого пятого респондента (19,6%) рейтинги сыграли важную роль в выборе страны обучения; чуть менее четверти опрошенных (23,5%) заявили, что рейтинг университета и предметные рейтинги стали наиболее важными факторами выбора университета и предметной области⁹².

3. Рост конкуренции на рынке труда. Научные и научно-педагогические работники оценивают университеты с точки зрения получения более доходной и престижной работы. Работодатели – промышленные предприятия, частные структуры и государственные учреждения – рассматривают универ-

⁹² Режим доступа: www.topuniversities.com (дата обращения: 25.07.2021).

ситеты как источник пополнения своего кадрового состава наиболее квалифицированными выпускниками. Государственные учреждения оценивают достижения университетов для отбора тех вузов, которые финансируются в рамках национальных проектов. Рейтинги позволяют вузам и государственным органам управления задавать стратегические цели развития системы образования и оценивать успешность их реализации. Исследование Европейской ассоциации университетов (EUA) показало, что 47% вузов в стратегии своего развития заложили включение в международные рейтинги, 14% – в национальные рейтинги и 86% вузов постоянно отслеживают свои позиции в рейтингах⁹³.

По охвату рейтинги бывают мировыми, региональными и национальными:

- к мировым рейтингам относятся ранжированные списки университетов всех стран: Academic Ranking of World Universities, QS World University Rankings, Times Higher Education World University Rankings, Webometrics, U.S. News Best Global Universities Ranking и т. д.;

- региональные рейтинги ранжируют вузы конкретного региона, нескольких регионов или стран со схожим уровнем экономики: THE Asia University Rankings, TNE BRICS & Emerging Economies, QS Latin America, QS Emerging Europe & Central Asia и т. д.;

- национальные рейтинги ранжируют университеты конкретной страны и создаются ее агентствами, например, в России это «Интерфакс» и «Эксперт-РА», но в последнее время наметилась тенденция ранжирования университетов одной страны и ведущими мировыми агентствами (например, THE Japan Universities Ranking).

По цели анализа рейтинги делятся на институциональные, отраслевые (или предметные) и специальные:

⁹³ Режим доступа: eua.eu (дата обращения: 25.07.2021).

– Институциональные рейтинги объединяют списки вузов разных стран: вузы оцениваются независимо от узкого набора характеристик, но входят в список по итогам количественной оценки согласно методологии рейтинга (например, пороговые значения – это количество публикаций преподавателей или баллы по критерию репутации у работодателей). К институциональным рейтингам относятся и лидеры мировых рейтингов – Academic Ranking of World Universities, QS World University Rankings.

– Предметные (отраслевые) рейтинги оценивают университеты по определенным направлениям. Для разработки стратегии развития университета важно понимать не только, как университет оценивается в общем рейтинге, но и как представлен по предметным областям, где по интересующей абитуриента специальности университет может не входить в лидеры рейтинга. Предметный рейтинг особенно важен, если абитуриента интересует техническая специальность или он планирует карьеру в конкретной узкой области. В Великобритании наиболее популярны рейтинговые таблицы «Times» и «Sunday Times Good University Guide», «Guardian University Guide» и «Complete University Guide». Абитуриент может отфильтровать таблицы по интересующим его предметным областям и посмотреть, какие университеты имеют высокие оценки в этих сферах.

– Специальные рейтинги создаются в ответ на запрос целевой группы или как уточнение институциональных рейтингов, например, это рейтинг QS по трудоустройству выпускников университетов, рейтинг QS университетов моложе 50 лет, рейтинг THE молодых университетов и др.

Классификация по критерию методологии составления включает рейтинги, основанные на интегральном подходе, многомерные и многофакторные рейтинги:

– Рейтинги, основанные на интегральном подходе, – это списки университетов, где ранжирование проводится по наибольшему интегральному индексу, т.е. оценивается единый набор показателей, маркированных весовым коэффициентом (ARWU, THE, QS, US News, Webometrics и т.д.).

– К многомерным и многофакторным рейтингам относятся списки университетов, составленные по специальным параметрам, выбранным пользователями. Например, Лейденский рейтинг (CWTS Leiden Ranking)⁹⁴ – это ежегодный глобальный рейтинг университетов, который основан на библиометрических показателях: источником данных служит Web of Science (Clarivate Analytics), ранжирование основано на количестве академических публикаций, их объеме и цитируемости. Другой пример – U-Multirank – ранжированный список университетов схожих институциональных профилей, в котором можно задать собственный поисковый запрос⁹⁵ (создан в 2013 году по инициативе Комиссии ЕС).

Разнообразие рейтингов обусловлено различиями целей, охвата, структуры и методологии. Развитие международных рейтингов связано с целым рядом причин, рассмотрим их основные этапы. Глобализация конкуренции приводит к поиску лучшего среди равных, но без шкалы оценок трудно определить качество университетов одной страны, еще более сложна сравнительная оценка вузов разных стран. Это определило необходимость разработки принципов оценки вузов и составление региональных и глобальных рейтингов университетов. Их главная задача – информирование общественности о лучших университетах мира, региона, страны и т. д.

В период, предшествующий появлению глобальных рейтингов университетов, основным и неоспоримым по значимости выступал такой количественный критерий, как число иностранных студентов в вузах разных стран мира. Настоящее же время можно назвать периодом «рейтинговой лихорадки», которая близка к апогею⁹⁶.

История создания рейтинговых списков университетов насчитывает более ста лет. Одной из первых попыток ранжирования в 1863 году стала работа профессора математики и геометрии Политехнической школы (Прага, Чехия)

⁹⁴ Режим доступа: CWTS Leiden Ranking (дата обращения: 25.07.2021).

⁹⁵ Режим доступа: <https://www.umultirank.org> (дата обращения: 22.01.2022).

⁹⁶ См., напр.: Балацкий, Е.В. Рынок университетов мирового класса: пересмотр геополитических и национальных архетипов / Е.В. Балацкий, Н.А. Екимова // Социологические исследования. – 2021. – № 9. – С. 117–131.

Карела Коржистки, в которой были проанализированы профильные политехнические университеты Бельгии, Германии, Франции и Швейцарии и сделаны общие выводы о высшем техническом образовании в пяти европейских странах, их различиях и требованиях к абитуриентам⁹⁷.

В начале XX века американское Бюро по образованию составило первый рейтинг американских университетов и колледжей, ставший основой создания национального рейтинга США⁹⁸. Составлению рейтинга предшествовала публикация ежегодных отчетов на основе статистических данных и общих сведений об учебных заведениях. С 1911 по 1930 год в США активно ранжировались колледжи и университеты, к оценке учебных программ были добавлены результаты экспертных опросов в академической среде. Составляли рейтинги ученые из Университета Индианы, Колледжа Лафайета и Технологического университета Роуз – Хулман.

В 1956 году в «Chicago Tribune» были опубликованы рейтинги по предметным областям (юридические, инженерные и т. д.) и по гендерной отнесенности (для мужчин, для женщин и смешанные). В 1966 году появились первые международные рейтинги учебных заведений и усложнились критерии их оценки. В 1982 году в США была принята программа оценки университетов на основе 16 индикаторов, которые в основном были сосредоточены на уровне и качестве научных исследований и докторских программ, но позднее включили и программы бакалавриата. В рамках данной программы были оценены 200 университетов, и в истории мировых академических рейтингов этот этап считается первым.

Второй этап в истории рейтингов университетов начинается в 1983 году с публикации журналом «US News&World Report» списка 50 лучших вузов

⁹⁷ Kořistka, K. Der höhere polytechnische Unterricht in Deutschland, der Schweiz, in Frankreich, Belgien und England. – Gotha, 1863.

⁹⁸ Михайлова, Я.Ю. Формирование системы высшего образования США / Я.Ю. Михайлова // Гуманитарные исследования в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке. – 2010. – № 1. – С. 95–99.

Америки⁹⁹, призванного помочь абитуриентам и их родителям в выборе университета. Расширение технических возможностей представления информации с появлением Интернета позволило составителям рейтингов публиковать ранжированные списки университетов с детальными сведениями о них – появляются международные, региональные и национальные рейтинги. Например, в Великобритании рейтинг Research Assessment Exercise (RAE)¹⁰⁰ с 1986 года каждые 3–4 года публикует отчеты об исследовательской деятельности английских учебных заведений, поскольку его создатели – британские организации HEFCE¹⁰¹, SFEFC¹⁰², HEFCW¹⁰³, DELNI¹⁰⁴ – распределяют государственное финансирование в сфере образования и осуществляют контроль за эффективностью его использования.

В последующие годы стали публиковаться рейтинги трех типов:

1. Ранжированные списки, составленные СМИ. Например, влиятельная японская газета «Asahi Shimbun» с 1994 года с целью информирования абитуриентов ежегодно публикует списки японских университетов с оценками жесткости отбора. Другой пример – самый известный рейтинг Канады – Maclean's University Ranking¹⁰⁵, который издает журнал «Maclean's». С 1991 года в ноябре журнал публикует рейтинг вузов Канады по итогам комплексного исследования, проведенного журналом на основе собранной информации и данных, полученных от университетов и студентов.¹⁰⁶ Основная цель рейтинга – популяризация университетов среди абитуриентов текущего года.

⁹⁹ Балацкий, Е.В. Рынок университетов мирового класса: пересмотр геополитических и национальных архетипов / Е.В. Балацкий, Н.А. Екимова // Социологические исследования. – 2021. – № 9. – С. 117–131.

¹⁰⁰ Режим доступа: <http://www.rae.ac.uk/> (дата обращения: 15.07.2021).

¹⁰¹ Higher Education Funding Council for England. Режим доступа: <http://www.hefce.ac.uk/> (дата обращения: 15.07.2021).

¹⁰² Scottish Funding Council или Scottish Further and Higher Education Council. Режим доступа: www.sfc.ac.uk (дата обращения: 15.07.2021).

¹⁰³ Higher Education Funding Council for Wales. Режим доступа: www.hefcw.ac.uk/ (дата обращения: 15.07.2021).

¹⁰⁴ Режим доступа: <http://www.virtualeducation.wiki/index.php/DELNI> (дата обращения: 15.07.2021).

¹⁰⁵ Режим доступа: <https://www.macleans.ca/education/university-rankings/university-rankings-2021> (дата обращения: 15.07.2021).

¹⁰⁶ Режим доступа: <https://www.macleans.ca/education/unirankings/our-18th-annual-rankings> (дата обращения: 15.07.2021).

2. Рейтинги, подготовленные специализированными исследовательскими агентствами, например, рейтинг, опубликованный в 1991 году издательством «Perspektywy» (Варшава, Польша) – с 1998 года «Fundacja Edukacyjna “Perspektywy”»¹⁰⁷.

3. Гибридные рейтинги, например, Times Higher Education Supplement (издается с 1971 года как рейтинг газеты «Times», с 2008 года – журнала «Times Higher Education»): с 1993 года «Times Higher Education» начинает публикацию списков университетов с акцентом на качестве преподавания, в отличие от большинства рейтингов, которые фокусировались на уровне научных исследований. С 2004 года ежегодно публикуется рейтинг Times Higher Education World University Rankings, с 2009 года он сотрудничает с консалтинговой компанией «Thomson Reuters». Другой пример – рейтинг университетов Германии CHE-Ranking, который был создан в 1998 году Центром по развитию высшего образования (совместно с Национальным фондом оценки товаров и услуг «Shiftung Watest»). Начиная с 1999 года рейтинги публикуются на сайте Центра совместно с редакцией еженедельного журнала «Stern», и акцент сделан на качестве обучения.

Третий этап в развитии рейтингов университетов можно описать как период конкуренции между рейтингами национального и международного уровней. Показателен пример США, где в 1990-е годы на рынке оценки образовательных услуг появились шесть агентств с собственными критериями оценки университетов. В США к 2000-м годам сложились следующие критерии формирования рейтингов университетов:

- 1) образовательные программы;
- 2) цели и эффективность вуза; администрирование и управление;
- 3) уровень профессорско-преподавательского состава;
- 4) инфраструктура, прежде всего источники информации;
- 5) материальные ресурсы (оборудование, помещения).

¹⁰⁷ Режим доступа: <https://perspektywy.org/fundacja/>(дата обращения: 15.07.2021).

Данные для составления рейтингов собираются силами агентства, которые ранжируют университеты на основе своих подсчетов. «Результаты ранжирования вузов часто выглядят достаточно противоречивыми, поэтому нередки получающие широкий общественный резонанс ожесточенные споры о правомочности представленного ранжированного ряда»¹⁰⁸.

Первым международным рейтингом считается список вузов, подготовленный в 1997 году журналом «AsiaWeek», данный список крупнейших университетов региона просуществовал до 2001 года.

В 2003 году был составлен первый глобальный рейтинг, его подготовил Институт высшего образования Шанхайского университета (Jiao Tong University) в рамках проекта «Академический рейтинг университетов мира» (Academic Ranking of World Universities – ARWU). Его задачей стало описание мировых практик в сфере высшего образования и дальнейшее их применение в Китае для повышения качества высшего образования в стране. Долгосрочной целью проекта было повышение конкурентоспособности всей китайской образовательной системы¹⁰⁹.

Следующим шагом стало появление еженедельного приложения о высшем образовании к газете «Times» (THES – The Times Higher Education Supplement) и формирование группы международных экспертов для создания рейтинга IREG (International Ranking Experts Group). В 2006 году общественности были представлены «Берлинские принципы определения рейтингов высших учебных заведений» – методологическая основа для экспертов. Помимо критериев ранжирования обсуждался и вопрос, какие университеты могут быть отнесены к высочайшему мировому уровню.

В 2004 году первые рейтинги университетов мира были составлены в Испании: лаборатория «Cybermetrics Lab», часть исследовательской группы

¹⁰⁸ См., напр.: Троцук, И.В. Рейтинг вузов: идеология и методология составления «Таблиц лиг» (зарубежная практика) // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. – 2008. – № 1. – С. 39–48.

¹⁰⁹ См., напр.: Hou, Y.-W. What contributes more to the ranking of higher education institutions? Three world university rankings / Y.-W. Hou, W.J. Jacob // International Education Journal. – 2017. – Vol. 16. – P. 29–46.

Центра информации и документации Национального исследовательского совета, опубликовала Webometrics Ranking of World Universities и продолжает выпускать ежегодные обзоры и в настоящее время. Особенности данного рейтинга – система анализа, основанная на данных с официальных веб-страниц университетов, и комбинированный индекс, учитывающий объем веб-содержимого и его влияние на число внешних цитат, т.е. основная цель рейтинга – «убедить академические и политические круги в важности веб-публикаций не только для распространения академических знаний, но и для измерения научной деятельности, производительности и влияния»¹¹⁰. Методология рейтинга предполагает оценку следующих показателей: размер и количество веб-страниц, доступных в поисковых системах (20%), видимость или количество внешних ссылок (50%), представленность отчетов об академической и публикационной деятельности (15%), цитирование научных работ сотрудников университетов (15%).

Важными этапами в формировании глобальных рейтингов стала публикация Performance Ranking of Scientific Papers (PRSP) и Professional Ranking of World Universities (PRWU): PRSP – рейтинг 500 ведущих университетов мира, составленный Советом по оценке и аккредитации в сфере высшего образования Республики Тайвань (Higher Education Evaluation and Accreditation Council of Taiwan)¹¹¹; PRWU¹¹² – разработка École Nationale Supérieure des Mines de Paris – рейтинг, главной целью которого заявлена оценка эффективности университетов по критерию результативности карьеры выпускников и по критерию присутствия его выпускников в топ-менеджменте крупнейших мировых компаний, которые представлены в ежегодном рейтинге «Fortune Global 500».

С 2005 года известен рейтинг QS-THES – совместный рейтинг Times Higher Education Supplement и Quacquarelli Symonds. С 2010 года рейтинг QS

¹¹⁰ Режим доступа: <https://newsinfo.inquirer.net/53631/in-the-know-webometrics-ranking-of-world-universities> (дата обращения: 15.07.2021).

¹¹¹ Режим доступа: <https://heeact.edu/tw/en> (дата обращения: 15.07.2021).

¹¹² Режим доступа: <https://www.minesparis.psl.eu/> (дата обращения: 15.07.2021).

публикуется самостоятельно – представляет собой систему институциональных и предметных рейтингов, оценивающих университеты мира по 51 предмету и 5 предметным областям. «Times Higher Education» продолжает публиковать рейтинги совместно с агентством «Thomson Reuter». В настоящее время два данных рейтинга (THE и QS) являются конкурентами и считаются (наряду с ARWU) наиболее авторитетными информационными источниками. В русскоязычной литературе одинаково частотно употребляются их оригинальные и переводные названия: Всемирный рейтинг университетов (THE World University Rankings), Академический рейтинг университетов мира (Academic Ranking of World Universities, ARWU), Рейтинг лучших университетов мира (QS World University Rankings).

2.2. Рейтинг как инструмент управления репутацией

Рейтинги университетов не воспринимались обществом как универсальная и удобная система оценки деятельности вузов в период их появления прежде всего по причине неоднозначности критериев оценки. Так, было «устойчиво мнение о том, что университеты с сильным уклоном на научно-исследовательскую деятельность имеют лучшие условия и для организации учебного процесса. Но проведенные исследования ... в вузах США доказывают обратное. Научно-исследовательская ориентация вуза или факультета оказывает негативное влияние на степень удовлетворенности студентов своим учреждением образования, а также студенческой жизнью»¹¹³. Однако возросшая конкуренция университетов мира и внутри рейтингов, а также заинтересованность работодателей в выпускниках лучших вузов привели к стандартизации рейтинговых методик, что изменило отношение к ним со стороны «потребителей».

Рейтинг как инструмент аналитики рынка услуг высшего образования.
Появление и развитие систем международного ранжирования университетов

¹¹³ Петрова, Н.Н. О рейтингах вузов // Наука и современность. – 2014. – № 27. – С. 136.

было предсказуемо в условиях глобализации и цифровизации. Системы рейтингования позволяют провести критериальную оценку конкретной организации (образования, здравоохранения, бизнеса и т. д.) в сравнении с другими организациями, ведущими деятельность в той же отрасли¹¹⁴. Рейтинги стали инструментом, посредством которого можно максимально сжато и информативно представить большой объем сводной информации об организации и отрасли в виде отчета, содержащего описание основных критериев сравнения и оценку, присвоенную конкретной организации, в том числе университету.

В качестве достоинств международных систем ранжирования можно назвать:

– Возможности сравнивать отечественную и зарубежную систему высшего образования по конкретным параметрам, интересующим абитуриентов и студентов: например, востребованность образования в конкретной стране, мире или определенной отрасли с точки зрения потенциальных работодателей; наличие в профессорско-преподавательском коллективе ведущих ученых и представителей интересующей отрасли¹¹⁵.

– Возможности проанализировать полный объем информации по заявленным критериям в одном источнике и оценить конкурентность данных по сравнению с иными оцениваемыми организациями в заданной области. Часто абитуриент сталкивается со сложностями в сборе и оценке информации об университете, который его интересует, поскольку образовательные организации могут умалчивать о своих слабых сторонах, не предоставлять всю информацию в открытом доступе или публиковать данные в разных источниках, которые не всегда легко найти стороннему, пока не принадлежащему к сообществу данного вуза, человеку.

– Система ранжирования может быть полезна потенциальным сотрудникам, которые хотят трудоустроиться в вуз для построения карьеры в

¹¹⁴ См., напр.: Виноградова, Е. Лучшие из высших // Ведомости. – № 98. – 01.06.2021.

¹¹⁵ См., напр.: Лю, Н.К. Академический рейтинг университетов мира / Н.К. Лю, И. Чень. 2005 [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.aha.ru/~moscow64/educational_book/Hee_xxx_2005.zip (дата обращения: 09.04.2022).

науке или преподавании. Наличие на сайтах рейтинговых агентств открытых данных о научной деятельности и численном составе профессорско-преподавательского состава помогут определиться с выбором вуза для трудоустройства. Эти данные могут быть использованы и работодателями для поиска будущих сотрудников при рассмотрении уровня профессиональной подготовки студентов и выпускников вуза. Причем мнение работодателей о выпускниках вузов в качестве сотрудников – один из критериев оценки организации высшего образования. Неочевидным, но вполне эффективным способом использования рейтингов может стать оценка вузом потенциальных работников – научных сотрудников и преподавателей (по наукометрическим показателям на предыдущем месте работы).

– Важным критерием рейтинговой оценки вузов становится соотношение количества иностранных студентов и преподавателей в коллективе университета, что позволяет оценить международную востребованность образования и научной деятельности образовательного учреждения¹¹⁶.

– Университету положение в рейтингах и продвижение на более высокие позиции позволяет привлечь в коллектив высококлассных специалистов и талантливых студентов со всего мира, заинтересованных в получении конкурентных рабочих мест и престижного образования. Попадание вузов на разные позиции в мировых рейтингах стимулирует конкуренцию между образовательными организациями и, как следствие, повышение качества обучения и интенсификацию научных процессов. Продвижение в рейтингах помогает университетам привлекать дополнительное финансирование со стороны государства (при условии его наличия – для государственных вузов) или партнеров (имеющихся и новых) в области образования и научных исследований¹¹⁷.

¹¹⁶ См., напр.: Интернационализация высшего образования: тенденции, стратегии, сценарии будущего / отв. ред. М.В. Ларионова. – М.: Логос, 2010.

¹¹⁷ См., напр.: Полозов, А.А. Эволюция внутрироссийских рейтингов вузов / А.А. Полозов, П. Йованович, Л.В. Соколовская, А.Р. Ахметзянов, Р.В. Соколовский // Современный ученый. – 2017. – № 6. – С. 197–202.

Основные достоинства систем ранжирования учреждений высшего образования связаны с их функциональными особенностями, и можно выделить следующие ключевые функции рейтингования¹¹⁸:

– Демонстрационная функция – рейтинги представляют сводные данные в доступном формате и в едином источнике: доля иностранных студентов, отношение числа преподавателей к числу студентов, наукометрические показатели деятельности вуза (количество публикуемых статей, цитирований, проведенных научных исследований, выигранных грантов, программ поддержки и т. д.). На сайтах рейтинговых агентств представлена как информационная сводка по всем оцениваемым университетам, так и отдельные страницы для каждого университета с детализацией информации по критериям. Представлена не только балльная оценка показателей, но и расширенное досье, где указана специфика, определившая итоговую оценку. На таких страницах часто можно найти информацию о структурных подразделениях вуза и выполнении ими показателей, оценить динамику продвижения университета в рейтинговой таблице, увидеть улучшение показателей или их снижение и соотнести с данными о вузе, представленными на его официальной странице (собственных веб-ресурсах). Также можно понять, какие из научно-образовательных областей и предлагаемых специальностей наиболее востребованы по разным направлениям, например, у потенциальных работодателей региона или на мировом уровне, у студентов, желающих получить образование в конкретной области, у потенциальных сотрудников университетов. В зависимости от рассматриваемого аспекта можно найти информацию о вузе как выпускающей организации и работодателе (в качестве педагогической или научной организации), о сотрудниках университета и их успехах в научной деятельности.

¹¹⁸ См., напр.: Полозов, А.А. Рейтинг вуза: эволюция проблемы // Университетское управление: практика и анализ. – 2011. – № 2. – С. 85–89; Юдина, А.С. Международные рейтинги и конкурентоспособность университетов / А.С. Юдина, И.А. Павлова // Векторы благополучия: экономика и социум. – 2017. – № 1. – С. 1–24.

– Оценочная функция – оценка организаций высшего образования для создания систем ранжирования. Для этого рейтинговые агентства разрабатывают собственные методологии, определяя критерии, по которым будут ранжироваться вузы. Методологии рейтинговых систем могут значительно различаться, например, Шанхайская система рейтингов (ARWU) предполагает подсчет количества лауреатов Нобелевской и Филдсовской премии в научно-педагогическом коллективе и среди выпускников. Методология определяет не только критерии оценки, но и логику подсчета и присвоения баллов, определения мест в рейтинге, веса и перцентиля, присваиваемых каждому вузу. Для российского общества система оценки университетов в международном и национальном рейтинговании крайне важна: так, оценка российских вузов для мирового рынка позволит стране создать конкурентное высшее образование, соответствующее международным стандартам качества, и повысить уровень программ профессиональной подготовки кадров высшей квалификации. Наличие систем ранжирования помогает российским университетам повысить качество образовательных программ, ориентируясь на национальный и мировой рынки образовательных услуг¹¹⁹. Участие российских вузов в международных рейтингах позволяет им «не вариться в собственном соку», а развиваться в русле мировых тенденций, поддерживая репутацию российского образования в мире¹²⁰. Оценочная функция дает возможность российским университетам скорректировать стратегию развития в соответствии со стратегиями государства и мирового образования, определить требования потенциальных работодателей к будущим выпускникам, увидеть перспективы вуза на рынке образования и предложить новую конкурентную программу, чтобы занять более высокие позиции в рейтинге по отношению к своим прямым национальным и

¹¹⁹ См., напр.: Борисова, И.И. Рейтинг как инструмент повышения конкурентоспособности вузов. 2012 [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.unn.ru/pages/e-library/methodmaterial/files/9_borisova_2012_migr.pdf (дата обращения: 10.12.2021).

¹²⁰ См., напр.: Лю, Н.К. Академический рейтинг университетов мира / Н.К. Лю, И. Чень. 2005 [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.aha.ru/~moscow64/educational_book/Hee_xxx_2005.zip (дата обращения: 09.04.2022).

международным конкурентам, оценить свои позиции относительно университетов смежных специальностей и корректировать свои цели, финансовые и образовательные перспективы и задачи, сильные и слабые стороны¹²¹.

– Функция контроля: университет не может необоснованно заявлять о выполнении определенных показателей и запрашивать дополнительное финансирование или человеческие ресурсы без оценки его объективной результативности и эффективности по всем основным направлениям деятельности (образовательная политика, научная деятельность, работа с кадрами и выпускниками, организация административной работы и интернационализации, представительство на мировой арене, соответствие мировым образовательным тенденциям и целям устойчивого развития)¹²². Так, наличие в открытом доступе данных о конкретных аспектах деятельности вуза мотивирует его на политику прозрачную и понятную для контролирующих органов, потенциальных сотрудников и студентов. Функция контроля позволяет в динамике оценивать эффективность административных, экономических и социальных решений. Например, для финансовых организаций продвижение университета в рейтингах – свидетельство эффективности его системы финансирования, поэтому можно принять план будущего финансирования исходя из динамики отдельных показателей. Для администрации продвижение вуза в рейтингах – показатель верности принимаемых управленческих решений и основа для прогнозирования ситуации внутри университета. Для внешней администрации показатели развития вуза – индикаторы успешной реализации образовательной программы государства или структуры в контексте оценки внешних факторов. Наличие контроля позволяет следить за расходом средств и соблюдать баланс между разными сферами деятельности университета, а также

¹²¹ См., напр.: Карпенко, О.М. Высшее образование в странах мира: анализ данных образовательной статистики и глобальных рейтингов в сфере образования / О.М. Карпенко, М.Д. Бершадская. – М.: Современный гуманитарный университет, 2019.

¹²² См., напр.: Полозов, А.А. Эволюция внутрироссийских рейтингов вузов / А.А. Полозов, П. Йованович, Л.В. Соколовская, А.Р. Ахметзянов, Р.В. Соколовский // Современный ученый. – 2017. – № 6. – С. 197–202.

оценивать эффективность вложений и административных решений для развития конкретных аспектов вузовской деятельности, при необходимости пересматривая планы мероприятий.

– Конкурентная функция – одна из наиболее очевидных для всех экспертов, поскольку положение университета в рейтинге относительно организаций, ведущих деятельность в смежных областях, имеет иерархический характер: более высокие позиции в рейтинге означают, что вуз более эффективен. Несмотря на общий высокий уровень образования, университеты могут занимать в рейтинговой таблице достаточно низкие позиции, так как проигрывают своим конкурентам в определенных областях, что и создает конкурентную борьбу за качество образования и науки в целом¹²³. Конкурентная функция реализуется за счет системы оценки, которая позволяет наглядно представить конкуренцию или ее отсутствие. Конкуренция может проявляться на уровне предметных рейтингов как эффективный инструмент самооценки для университетов, принадлежащих к узкому кругу профессиональной деятельности, например, в узкой прикладной области исследований.

– Рыночная функция позволяет университету наиболее эффективно и успешно «продавать» свои услуги на внутреннем и внешнем рынках образования и науки. Объект «рынка» – не только ресурсы, которыми располагает вуз (сотрудники, выпускники, лаборатории и т. д.), но и его потенциал (работоспособность научного коллектива, наличие прорывных проектов, способность выпускать высококвалифицированных специалистов и привлекать к работе профессионалов, возможность проведения разных типов исследований и т. д.). Рыночная функция превращает рейтинги в своего рода рекламу для ча-

¹²³ См., напр.: Салми, Д. Рейтинги и ранжирования как инструмент политики: политические аспекты экономической политики отчетности в высшем образовании / Д. Салми, Э. Сароян // Высшее образование в Европе. – 2007. – № 1 [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://logosbook.ru/educational_book/dses.html#_ftn1 (дата обращения: 10.07.2021); Троцук, И.В. Рейтинг вузов: идеология и методология составления «Таблиц лиг» (зарубежная практика) // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. – 2008. – № 1. – С. 39–48; Гришакина, Е.Г. Публикации в мегаколлаборациях: укрепление позиций российских университетов в мире / Е.Г. Гришакина, Н.А. Полихина, И.Б. Тростянская // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. – 2021. – № 63. – С. 93–110 и др.

сти социума: например, функционеры в сфере образования и науки могут отследить наметившиеся тенденции и выбрать наиболее подходящего или многообещающего исполнителя. Рыночная функция позволяет университетам привлекать внешнее и дополнительное финансирование к своим проектам или в целом, а дополнительное финансирование обеспечивает дальнейшее совершенствование и подъем по рейтинговым позициям, т.е. наращивание университетом своего конкурентного и рыночного потенциала. Таким образом, мы выходим на популяризацию университетов и системы российского образования и науки для отечественных и иностранных инвесторов и на повышение конкурентоспособности российских вузов на ряде рынков – труда, образования, науки и технологий и т. д.¹²⁴

– Мотивационная функция рейтингов позволяет посредством системы внешнего стимулирования (рейтинговых таблиц) интенсифицировать темпы развития образовательной и научной среды. За счет негативной (низкое положение в рейтингах, снижение финансирования, наличие негативной информации в свободном доступе и т. д.) и позитивной (высокие позиции в рейтингах, положительная репутация, расширение международных связей и сотрудничества, привлечение дополнительного финансирования и т. д.) презентации рейтинги стимулируют развитие университетов, обеспечивая соответствие образовательного процесса и образовательной политики глобальному социальному запросу.

Последовательная реализация государственных программ по поддержке учреждений высшего образования стала причиной широкой популяризации международных рейтингов в российском обществе. Этому способствовало внимание общественности и специалистов в области высшего образования к принципам отбора университетов для участия в государственных программах, индивидуальным запросам абитуриентов, появлению на российском рынке об-

¹²⁴ См., напр.: Карпенко, О.М. Высшее образование в странах мира: анализ данных образовательной статистики и глобальных рейтингов в сфере образования / О.М. Карпенко, М.Д. Бершадская. – М.: Современный гуманитарный университет, 2019.

разовательных услуг иностранных преподавателей, конкуренции между государственными и частными вузами. Возможность участия в конкурсах на получение государственной поддержки стала для руководства российских университетов мотивацией для активного изучения систем оценки различных международных рейтингов и организации деятельности вузов в интересах продвижения в рейтингах.

Можно утверждать, что международные системы ранжирования организаций высшего образования оказали положительное влияние на российскую систему образования, для эффективности которой в рекордные сроки были приняты во внимание и учтены мировые тенденции как в сфере образования, так и на рынке труда и технологий.

Несмотря на многие преимущества рейтинговых систем необходимо обратить внимание и на ряд недостатков, сказывающихся на социальной и научно-образовательной сферах:

- Отток финансовых средств из небольших или узкоспециализированных вузов, которые часто, напротив, нуждаются в увеличении финансирования. Недостатком многих мировых систем ранжирования является их ориентация на крупные университеты, которые, как правило, представляют собой «государство в государстве» – имеют широкую финансовую и социальную поддержку и обладают значительной автономией. Небольшие вузы обеспечивают свое существование благодаря тому, что являются единственными организациями высшего образования в своих регионах или же сосредотачивают свою деятельность в узких областях науки. Они более других нуждаются в дополнительном финансировании и популяризации, но попадают на низкие позиции в рейтингах, что влечет сокращение их финансирования или репутационные издержки¹²⁵. То же самое касается организаций, специализирующихся скорее на научной, чем образовательной деятельности (НИИ или

¹²⁵ См., напр.: Вухт ван, Ф. Многомерное ранжирование: новый инструмент прозрачности в области высшего образования / Ф. ван Вухт, Д.Ф. Вестерхайден // Вестник международных отношений. – 2012. – № 1. – С. 9–33.

иные учреждения, занимающиеся образовательной деятельностью как дополнительной для подготовки новых кадров). Так как в первоочередные задачи таких организаций не входит образование, соответствие наукометрическим показателям (публикация результатов научной деятельности в высокорейтинговых журналах, иностранных изданиях и т.д.), или их коллектив не обновляется по причине узкой специализации или закрытой тематики исследований (государственная безопасность или тайна), такие организации могут занимать низкие позиции в рейтингах¹²⁶, что влечет за собой их неприоритетность для государственных проектов, программ субсидирования и развития, а также отток потенциальных инвесторов и партнеров.

- Мировые университетские рейтинги в большей степени ориентированы на англосаксонскую систему образования и организации науки, что не позволяет им полноценно раскрыть потенциал российской системы высшего образования, унаследовавшей принципы советской школы¹²⁷. С одной стороны, мировые рейтинги выстраивают свою методологию, исходя из организации системы высшего образования и науки в Великобритании и США, что противоречит принципу беспристрастности (традиционно ведущие позиции в рейтингах занимают крупные образовательные учреждения именно этих стран). С другой стороны, и Шанхайский рейтинг (ARWU) ориентируется на особенности развития и функционирования азиатской образовательной системы, которая подразумевает вузы-миниполисы, глобальное объединение и филиализацию менее крупных вузов в составе более крупных, экстенсивное развитие, взрывной рост и стратегию «переманивания умов»¹²⁸.

¹²⁶ См., напр.: Полозов, А.А. Рейтинг вуза как показатель успешности его выпускников / А.А. Полозов, П.И. Журавлев, Л.В. Соколовская, А.Р. Ахметзянов, Р.В. Соколовский // Современный ученый. – 2017. – № 4. – С. 39–43.

¹²⁷ См., напр.: Борисова, И.И. Рейтинг как инструмент повышения конкурентоспособности вузов. 2012 [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.unn.ru/pages/e-library/methodmaterial/files/9_borisova_2012_migr.pdf (дата обращения: 10.12.2021).

¹²⁸ См., напр.: Балацкий, Е.В. Международные рейтинги университетов: практика составления и использования / Е.В. Балацкий, Н.А. Екимова // Журнал Новой экономической ассоциации. 2012 [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.econorus.org/sub.phtml?id=210> (дата обращения: 28.07.2021).

Каждая система ранжирования национально ориентирована и не учитывает различия в моделях высшего образования и подготовки кадров высшей квалификации, обусловленных запросами конкретного общества. В мировых рейтингах прослеживается фокусировка на определенных культурных особенностях «центров глобализации», на которые якобы должен равняться весь остальной мир.

- Оценки многих мировых рейтингов смещены вследствие несбалансированного распределения критериев внутри системы оценивания, поэтому часть вузов может недополучать баллы по конкретным показателям по причине формального несоответствия практикуемой системы эталону. Это, в свою очередь, ограничивает дифференциацию подходов к образовательному процессу и ведет к унификации (что не всегда следует воспринимать негативно).
- Критеризация показателей в рейтингах подвергается критике представителей академической среды: обеспокоенность вызывает непрозрачность критериев и процесса оценки вузов, допускающую возможность фальсификаций, а также валидность и соответствие данных, вывешиваемых на сайтах мировых рейтинговых агентств, реальным результатам оценивания, т. е. соответствие декларируемой методологии реальной системе оценок¹²⁹.
- Попадание российской системы науки и высшего образования в зависимость от западных критериев оценки вызывает непонимание в профессиональных кругах, поскольку критерии оценки отличаются от критериев организации. Российская система высшего образования и науки и так находится в процессе перестройки (отхода от советской модели), многие изменения еще не завершились, а система международных рейтингов навязывает новые правила для образовательных процессов, т. е. система российского высшего образования не может быть адекватно

¹²⁹ См., напр.: Hazelkorn, E. *Rankings and the Reshaping of Higher Education: The Battle for World Class Excellence*. – Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2011.

оценена с помощью методологии международных рейтинговых агентств¹³⁰. Российская система образования сначала перестраивалась под ЕГЭ, затем входила в Болонскую систему, далее переориентировалась на англосаксонскую модель науки (публикация научных статей в международных базах данных Scopus и WoS), а сейчас перестраивается в соответствии с национальными интересами.

- Для адекватной оценки новых условий и задач высшего образования российской общественностью и академическим сообществом необходимо время, чтобы завершить полный образовательный цикл, соответствующий новым разработанным стандартам образования. Однако мировые рейтинговые агентства требуют постоянного развития системы заданных стандартов без адаптационного периода для вузов, которые только вступили в систему мировых рейтингов. Высокие стандарты, заявляемые мировыми рейтингами, больше подходят для старых вузов с высокой репутацией, чем для молодых¹³¹.
- Повышение конкуренции в сфере высшего образования и науки приводит к сокращению сотрудничества между образовательными и научными организациями и к ужесточению борьбы за дополнительное финансирование и субсидирование (вузы кооперируются в рамках поиска общей выгоды). Менее вероятным становится обмен специалистами между университетами и совмещение должностей профессорско-преподавательского состава в нескольких вузах вследствие повышения конкуренции в образовательной и научной сферах¹³². Сотрудничество становится более вероятным на коммерческой, а не добровольной основе, что может снизить академическую репутацию вузов.

¹³⁰ См., напр.: Chapleo, C. Stakeholder analysis in higher education: A case study of the University of Portsmouth / C. Chapleo, C. Simms // *Perspectives*. – 2010. – Vol. 14. – No. 1. – P. 12–20.

¹³¹ См., напр.: Попова, Е.С. Механизм взаимовлияния направлений регионального развития и стратегий вузов // *Ars Administrandi* (Искусство управления). – 2012. – № 2. – С. 47–54.

¹³² См., напр.: Екшикеев, Т.К. Стейкхолдеры рынка образовательных // *Сибирский торгово-экономический журнал*. – 2009. – № 9 [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/steykholdery-gynka-obrazovatelnyh-uslug>.

- Растет конкуренция университетов не только за специалистов, но и за студентов и абитуриентов: повышение конкурса при поступлении благотворно сказывается на академическом потенциале вуза в оценках рейтинговых агентств, но снижает шансы абитуриента поступить в конкретный вуз. Возрастание конкурентного потенциала заставляет вузы соревноваться друг с другом, а не выстраивать отношения кооперации в рейтинговых проектах, и выводит наиболее крупные университеты страны или региона на ведущие позиции, тогда как небольшие образовательные организации несут репутационные потери и могут лишиться финансирования, партнерской и спонсорской поддержки¹³³. Возрастание конкуренции между вузами может вести к репутационным потерям университетов вследствие применения методов пропаганды – публикации материалов, очерняющих конкурентов. Следует упомянуть и риски снижения академической мобильности по причине возрастания конкуренции, и ужесточение борьбы за образовательные и научные субсидии из средств федерального и регионального бюджетов и софинансирование со стороны партнеров.

Выход российской системы высшего образования и науки на мировой рынок означает не только новые перспективы, но и новые риски. Так, санкции Европейского союза и США привели к тому, что некоторые зарубежные партнеры отказываются работать с отечественными организациями, что в публичном мировом пространстве влечет за собой снижение академической репутации вузов. Закрытие границ для авиасообщения и туризма в связи с ограничительными мерами затруднило реализацию партнерских проектов и программ академической мобильности. По целому ряду причин могут значительно сокращаться потоки иностранных граждан, желающих работать или получать образование в Российской Федерации.

¹³³ См., напр.: Лю, Н.К. Академический рейтинг университетов мира / Н.К. Лю, И. Чень. 2005 [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.aha.ru/~moscow64/educational_book/Hee_xxx_2005.zip (дата обращения: 09.04.2022).

Введение рыночного компонента в систему высшего образования подразумевает коммерциализацию результатов научной и образовательной деятельности, что снижает финансирование проектов фундаментальных исследований и увеличивает вложения в прикладные разработки (для которых подразумевается регистрация патентов и результатов интеллектуальной деятельности), тогда как российская научная школа в первую очередь известна именно в области фундаментальных исследований. Рыночная система в образовании и науке порождает такие негативные тенденции, как появление недобросовестных научных журналов, которые получают статус «хищнических», и нарастающая коммерциализация образования¹³⁴. Выход на мировой рынок может обесценить сложившуюся в России систему образования и подготовки кадров высшей квалификации, разрушить сложившиеся научные традиции и научные школы в ряде областей, к которым относятся в первую очередь гуманитарные науки. Ряд исследователей указывает и на добровольно-принудительный формат включения российских вузов в «гонку за рейтингами» – не участвовать в них нельзя, поскольку новые требования к профессорско-преподавательским и научным коллективам ориентированы на международные рейтинги и критерии оценки университетов¹³⁵.

Восприятие рейтингов основными акторами: академическим сообществом, работодателями, студентами, абитуриентами и их родителями. Ключевыми показателями эффективности и конкурентоспособности высшего учебного заведения выступают его способность к устойчивому долгосрочному функционированию на рынке образовательных услуг и положительное влияние на национальную экономику. На фоне глобальных изменений, происходящих в сфере высшего образования в России и мире, вопрос создания каче-

¹³⁴ См., напр.: Якубсон, В.М. Издание научного журнала в университете: новый взгляд / В.М. Якубсон, Д.Ю. Райчук // Университетское управление: практика и анализ. – 2015. – № 2. – С. 57–64.

¹³⁵ См., напр.: Павельева, Т.Ю. Исследовательский университет и российское образовательное пространство / Т.Ю. Павельева, С.Е. Крючкова // Вестник МГТУ «Станкин». – 2016. – № 3. – С. 106–111.

ственного инструментария для оценки эффективности деятельности вуза обретает особую актуальность, но сопряжен со сложностями, обусловленными отраслевой спецификой образовательных организаций.

Современный университет – это сложная и многоуровневая социально-экономическая система, в которой происходит активное взаимодействие множества заинтересованных сторон. Участники образовательного пространства имеют разноплановые интересы и потребности, обладают разной степенью влияния на деятельность организации. Соответственно, необходим качественный анализ взаимоотношений университета как с внешними, так и внутренними партнерами, опираясь на основные положения теории стейкхолдеров, которая на протяжении долгого времени успешно используется в системе стратегического управления коммерческих организаций.

Теория стейкхолдеров (stakeholder concept) занимает особое место в теоретическом и прикладном менеджменте. Ее основания были заложены еще в 1960-е годы¹³⁶, но разработку базовых теоретических и методологических положений связывают с именем Р.Э. Фримена. Его работа «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон», опубликованная в 1984 году, представляет собой теоретико-прикладное исследование, сфокусированное на поиске возможностей максимально эффективного управления организацией. Автор впервые ввел понятие «заинтересованные лица» (stakeholders): «...любые индивиды, группы или организации, существенно влияющие на принимаемые фирмой решения и/или оказывающиеся под воздействием этих решений»¹³⁷. Суть данной концепции заключается в том, что управленческое звено любой компании должно определить основные группы заинтересованных лиц и принимать решения как с учетом собственных (коммерческих) целей, так и ориентируясь на удовлетворение многочисленных и часто противоречивых запросов стейкхолдеров.

¹³⁶ См., напр.: Акофф, Р. О целеустремленных системах / Р. Акофф, Ф. Эмери. – М.: Советское радио, 1974; Акофф, Р. Основы исследования операций / Р. Акофф, М. Сасиени. – М., 1971.

¹³⁷ Freeman, R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Boston, 1984. P. 25.

Опираясь на идеи Фримена, специалисты британского Института социальной и этической отчетности разработали международный стандарт (AA1000SES) совместной работы со всеми заинтересованными участниками: правильный выбор направления стратегического развития компании и способов повышения эффективности ее деятельности в долгосрочной перспективе, достижение результатов, благоприятных и для самой организации, и для ее внешних и внутренних партнеров, и для общества в целом¹³⁸.

Концепция стейкхолдеров активно используется в работах российских¹³⁹ и зарубежных¹⁴⁰ исследователей. Высокая конкуренция на внутреннем и внешнем рынках образовательных услуг требует от современных университетов нового функционала – построения определенной модели взаимоотношений со студентами, качественной подготовки студентов к выходу на рынок труда, развития бренда и мониторинга результатов своей деятельности. Кроме того, ожидается, что вузы будут продвигать научно-образовательные продукты, способствующие накоплению новых знаний и развитию новых форм производства. Данные требования предписывают вузам четко идентифицировать заинтересованных лиц в соответствии со своей профессиональной направленностью, их ключевые интересы и каналы для эффективной коммуникации с ними.

¹³⁸ Режим доступа: https://urbaneconomics.ru/sites/default/files/2526_import.pdf (дата обращения: 15.07.2021).

¹³⁹ См., напр.: Гурков, И.Б. Факторы формирования и механизмы реализации стратегических целей российских компаний // доклад на секции экономики Отделения общественных наук РАН 13.03.2008 г. – М., 2008; Екшикеев, Т.К. Стейкхолдеры рынка образовательных // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2009. – № 9 [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/steykholdery-rynka-obrazovatelnyh-uslug>; Патрахин, А.И. Стейкхолдер-менеджмент современной образовательной организации // Молодой ученый. – 2016. – № 22. – С. 184–186; Попова, Е.С. Механизм взаимовлияния направлений регионального развития и стратегий вузов // *Ars Administrandi* (Искусство управления). – 2012. – № 2. – С. 47–54; Рахманова, М.С. Методика оценки имиджа предпринимательского вуза на основе теории заинтересованных сторон / М.С. Рахманова, В.И. Николаева // *π-Economy*. – 2010. – № 4. – С. 191–194 и др.

¹⁴⁰ См., напр.: Bilodeau, L. Advancing campus and community sustainability: Strategic alliances in action / L. Bilodeau, J. Podger, A. Abd-El-Aziz // *International Journal of Sustainability in Higher Education*. – 2014. – Vol. 15. – No. 2. – P. 157–168; Chapleo, C. Stakeholder analysis in higher education: A case study of the University of Portsmouth / C. Chapleo, C. Simms // *Perspectives*. – 2010. – Vol. 14. – No. 1. – P. 12–20; Hayter, C.S. Toward a strategic view of higher education social responsibilities: A dynamic capabilities approach / C.S. Hayter, D.R. Cahoy // *Strategic Organization*. – 2018. – Vol. 16. – No. 1. – P. 12–34; Whitty, J. Decentralization and School Choice in Education: Schools, Governments and Markets. – Beijing: Educational Science Press, 2003.

По отношению к университетам стейкхолдерами является широкий круг лиц: государство, региональные и муниципальные органы власти, общественные организации, бизнес-структуры (работодатели), академическое сообщество, администрация вуза, профессорско-преподавательский состав, абитуриенты и их родители, выпускники. Все группы в равной степени значимы, пренебречь интересами ни одной из них руководство университета не может. В данном контексте стейкхолдеры – не просто целевые группы, заинтересованные в деятельности университета, но и «вкладчики определенного типа ресурса»¹⁴¹. Взаимодействие со стейкхолдерами предполагает взаимовыгодный обмен: каждая заинтересованная сторона предоставляет университету ресурсы, необходимые для его работы и тем самым удовлетворяет свои запросы. Стратегия взаимодействия с внешними и внутренними партнерами во многом зависит от общей концепции развития вуза и позиции, которую он занимает в своем регионе.

В настоящее время большинство университетов приходят к осознанию зависимости эффективности их деятельности от формы и методов выстраивания взаимоотношений со стейкхолдерами и степени их удовлетворенности. Соответственно, инструментарий оценки эффективности деятельности вуза предполагает использование двух ключевых показателей: 1) удовлетворенность всех заинтересованных сторон работой университета; 2) результаты, которых достигли стейкхолдеры благодаря деятельности вуза.

В последнее десятилетие в российском высшем образовании используются различные методики оценки эффективности вузов: государственная экспертиза (аккредитация и лицензирование); плановые и внеплановые проверки уполномоченными государственными органами; общественные экспертизы и внутривузовский мониторинг (самообследование); рейтинги вузов (национальные и международные). Однако далеко не все инструменты оценки бази-

¹⁴¹ Гурков, И.Б. Факторы формирования и механизмы реализации стратегических целей российских компаний: // доклад на секции экономики Отделения общественных наук РАН 13.03.2008 г. – М., 2008. – С. 9.

руются на мнениях и интересах всех вовлеченных групп. Зачастую используются только количественные параметры, которые отражают исключительно ресурсы вуза, его внутреннюю активность и процессы, тогда как оценки удовлетворенности стейкхолдеров результатами деятельности вузов носят несистемный и разрозненный характер, что ведет к формализации и искажению результатов оценки.

Полагаем, что на современном рынке образовательных услуг одним из наиболее валидных и адаптивных инструментов оценки эффективности и конкурентоспособности вуза является рейтинг. По данным Европейской ассоциации университетов, в которую входят 800 университетов из 48 стран, 86% вузов регулярно отслеживают свои позиции как в национальных, так и международных рейтингах¹⁴². Изначально рейтинг рассматривался как способ актуализации результатов сравнительных исследований, но сегодня он воспринимается как самостоятельный инструмент независимой оценки качества образования и науки. Кроме того, возрастает степень влияния рейтингов на государственную политику. Так, директор ирландского Центра исследований высшего образования (HEPRU) Э. Хэйзелкорн отмечает, что рейтинги стали «драйвером принятия решений в сфере высшего образования на институциональном и национальном уровнях» – во многих странах, с разным уровнем академической и образовательной культуры¹⁴³.

Подобная трактовка правомерна, так как именно рейтинг позволяет всем стейкхолдерам сформировать общее представление о системе высшего образования, ее целевых и ценностных установках, а также сравнить соответствие вузов заявленным критериям. Рейтинги помогают всем заинтересованным лицам быстро получить доступ к необходимой и полезной для них информации. Независимые рейтинговые агентства представляют широкой общественности полные сведения о деятельности того или иного вуза. Информация, которой

¹⁴² Режим доступа: <https://eua.eu> (дата обращения: 15.07.2021).

¹⁴³ Режим доступа: <https://www.hse.ru/news/edu/198065395.html> (дата обращения: 15.07.2021).

готовы поделиться сами вузы, может оказаться недостаточной, так как университеты не готовы выставлять на всеобщее обозрение свои слабые стороны, поэтому подают информацию выборочно.

Рейтинги используются представителями академического сообщества при выборе места работы или в поиске партнера для совместной научно-исследовательской деятельности. Высокие позиции вуза в рейтинге способствуют привлечению к сотрудничеству наиболее квалифицированных ученых и преподавателей. Работодатели опираются на рейтинги при отборе кандидатов на преподавательские вакансии. Для абитуриентов, студентов и их родителей, которые также принимают участие в выборе учебного заведения, рейтинг – это своеобразный навигатор, позволяющий выбрать наиболее подходящую траекторию образования.

Построение качественной системы рейтингов вузов – сложный процесс, требующий соблюдения определенных условий. Прежде всего методология ранжирования должна опираться на объективные и прозрачные критерии оценки, быть доступной для широкого круга пользователей и охватывать максимальное количество вузов. Поскольку существуют национальные и глобальные рейтинги, цели вхождения вузов в тот или иной вид рейтинга могут существенно различаться. Так, стремление вуза занять позицию в глобальном рейтинге подчинено решению таких задач, как формирование позитивного имиджа своей страны или ориентация научно-образовательной деятельности на актуальные проблемы мирового значения и создание благоприятных условий для международной интеграции. Национальные рейтинги мотивируют организации высшего образования на совершенствование профессиональной деятельности и помогают «потребителям» определиться с выбором вуза, опираясь на максимально достоверные данные.

Высшие учебные заведения России ориентируются и на национальные, и на международные системы ранжирования. В 2012 году был запущен «Проект 5–100», нацеленный на повышение конкурентоспособности отечественных университетов на мировом рынке образовательных услуг. По результатам

конкурсного отбора и последующей государственной поддержки в России появилась группа университетов-лидеров с эффективной структурой управления и высокой академической репутацией в мире. В 2021 году в международный рейтинг ТНЕ вошли 48 российских университетов¹⁴⁴. Настоящий прорыв отечественные организации высшего образования совершили в международном рейтинге QS: в 2021 году в предметные и отраслевые рейтинги попали 40 университетов, и Россия вошла в десятку стран-лидеров по количеству вузов, включенных в систему ранжирования QS.

Для анализа способов восприятия рейтингов основными стейкхолдерами российских вузов рассмотрим реализацию демонстрационной и мотивационной функций ранжирования.

Итак, задача рейтинга – своевременное информирование заинтересованных лиц о деятельности университетов, уровне их профессионализма и репутации, т. е. удовлетворение потребности «каждого человека в отдельности и общества в целом в получении интересующих их сведений»¹⁴⁵ и потребности университетов в демонстрации своих достижений. Если вуз занимает достойную позицию в национальных или глобальных рейтингах, то публично делится данной информацией, рассчитывая привлечь внимание новых партнеров. Еще в 2006 году были опубликованы данные международного анкетирования руководства ведущих вузов, согласно которым университеты активно используют свои рейтинговые достижения в рекламных целях¹⁴⁶.

Представители академического сообщества – особая группа стейкхолдеров вуза (профессорско-преподавательский состав, аспиранты и научные сотрудники). Их ключевая компетенция заключается в приобретении, производстве и распространении новых знаний, которые смогут внести вклад в науч-

¹⁴⁴ Режим доступа: https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2021/world-ranking?roistat_visit=5104898#!/page/0/length/50/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats (дата обращения: 15.07.2021).

¹⁴⁵ См., напр.: Ягудина, Л.Р. Эффективность рейтингов университетов: реализация информационной и мотивационной функций / Л.Р. Ягудина, И.И. Ягудин // Высшее образование в России. – 2016. – № 11. – С. 66–70.

¹⁴⁶ См., напр.: Hazelkorn, E. Rankings and the Reshaping of Higher Education: The Battle for World Class Excellence. – Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2011.

ную, культурную и гражданскую жизнь общества. Именно эта группа формирует академическую репутацию учебного заведения, и это важный показатель в системе ранжирования вузов. Не менее важный критерий академической репутации – научная продуктивность и узнаваемость университета, которая тесно связана с публикационной активностью работающих в вузе исследователей и цитируемостью их работ. Несмотря на то, что сегодня университеты активно инвестируют ресурсы в создание максимально комфортной среды для научно-исследовательской деятельности, данные стейкхолдеры достаточно скептически относятся к национальным и международным рейтингам. Представители академического сообщества отмечают, что рейтинги строятся в большей степени на субъективных показателях и не могут в полной мере отражать реальный уровень вуза.

Впрочем, нет ни одного рейтинга, который бы отвечал интересам всех и сразу: каждая система ранжирования фокусируется на определенных особенностях университета. Безусловно, наукометрические показатели (индекс цитирования, индекс Хирша и др.) следует принимать во внимание, но помня, что они «по-разному работают в разных науках»¹⁴⁷. Научные достижения и отдельные преподаватели могут определять престиж университета в большей степени, чем рейтинги. Участие в рейтингах имеет значение для вузов, но не может однозначно свидетельствовать о качестве преподавания и научной работы. Невзирая на скептические замечания, научное сообщество осознает, что стремление российских вузов к высоким позициям в рейтингах способствует продвижению фундаментальной науки: профессорско-преподавательский состав начинает активно публиковаться в высокоцитируемых журналах, создаются лаборатории, развиваются международные научные коллаборации.

Такие группы стейкхолдеров, как студенты, абитуриенты и их родители, – ключевые потребители образовательных услуг. Именно они предъявляют ос-

¹⁴⁷ Режим доступа: https://www.hse.ru/data/2015/06/10/1083701357/Academ_area_35.pdf (дата обращения: 15.07.2021).

новые требования к вузу, а университет несет ответственность за их качественное и своевременное удовлетворение. Для абитуриентов¹⁴⁸ первоначально поступить в университет на равных для всех условиях, иметь широкий выбор специальностей и форм обучения (очная/заочная; бюджетная/контрактная); студенты заинтересованы в овладении знаниями и навыками, которые позволят им получить диплом о высшем образовании и быть востребованными специалистами на рынке труда, а также в комфортной среде обучения с предоставлением всех необходимых ресурсов. Родители в свою очередь стремятся обеспечить качественное образование своим детям.

Обзор научно-исследовательской литературы и информационно-аналитических источников показал, что в восприятии рейтингов студентами и родителями наблюдаются значительные расхождения. Так, в 2013 году около 60% студентов ориентировались на рейтинговые показатели при выборе университета, почти 20% не считали рейтинг вуза определяющим фактором при поступлении, а 10% в принципе ничего не знают о рейтингах и никогда не обращали на них внимание¹⁴⁹. Несмотря на то, что на выбор вуза влияет множество факторов (финансовых и нефинансовых), количество абитуриентов, считающих рейтинги важными показателями, постепенно увеличивается.

Считается, что на рейтинговую позицию университетов чаще всего обращают внимание студенты с высокими способностями и высокими требованиями к обучению, также на принятие решения о поступлении в вуз на основе его рейтинговых позиций влияет национальная и гендерная принадлежность, социально-экономическое положение семьи и выбираемое направление обучения¹⁵⁰. В целом для изменения восприятия рейтингов такой группой стейкхолдеров, как студенты, абитуриенты и родители, вузам необходимо проводить грамотную коммуникационную политику, выстраивая гибкую систему

¹⁴⁸ Колмакова А.А. Современные тенденции изменения численности абитуриентов вуза: маркетинговый аспект // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2016. – № 2. – С. 357–359.

¹⁴⁹ Ефимова, И.Н. Анализ влияния рейтингов вузов на мотивацию абитуриентов / И.Н. Ефимова, А.В. Маковейчук // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2013. – Т. 6. – № 1. – С. 27–34.

¹⁵⁰ Кузьмина, Ю.В. Выбор специальности обучения: прямой и непрямой эффект семейных факторов // Высшее образование в России. – 2013. – № 10. – С. 133–140.

взаимодействия с данным кругом заинтересованных лиц и мотивируя их участвовать в рейтинговых опросах.

После окончания вуза каждый студент стремится найти практическое применение полученным знаниям и навыкам, т. е. работу, соответствующую его карьерным и финансовым ожиданиям. Если выпускники не востребованы на рынке труда, это негативно сказывается на положении вуза в том или ином рейтинге. Университет напрямую заинтересован в трудоустройстве своих выпускников¹⁵¹, так как данный показатель учитывается не только международными рейтинговыми агентствами, но и Министерством науки и высшего образования. Таким образом, взаимодействие вуза со стейкхолдерами-работодателями обретает особую значимость: работодатели заинтересованы в специалистах с высоким уровнем знаний в профильной области, а университет осуществляет мониторинг рынка труда и выпускает специалистов в соответствии с запросами работодателей.

Тем не менее российские работодатели неоднозначно воспринимают рейтинги вузов. По данным опроса Института прогрессивного образования, проведенного в 2021 году в 78 регионах России (было опрошено 1542 компании), только 33% работодателей обращают внимание на университет, который закончил соискатель. Как правило, репутация вуза, его позиция в национальных и международных рейтингах имеют значение только для крупных российских и западных компаний¹⁵². Работодатели склонны в большей степени доверять выпускникам тех вузов, с которыми у них выстроены долгосрочные партнерские отношения (программы целевой подготовки специалистов, профильные конкурсы и т. д.).

¹⁵¹ См., напр.: Коваленко, С.О. Центры развития карьеры вуза: их цели и задачи // Вестник Казанского государственного университета культуры и искусств. – 2017. – № 4. – С. 156–159; Макарова, М.Н. Развитие механизмов трудоустройства выпускников университета путем модернизации образовательных коммуникаций / М.Н. Макарова, А.С. Килин, И.А. Андреева // Вестник Удмуртского университета. Социология. Политология. Международные отношения. – 2022. – № 6. – С. 461–471; Бельская, Е.Я. Информационно-цифровая среда содействия трудоустройству выпускников инженерного университета / Е.Я. Бельская, И.И. Шолохова // Известия Самарского научного центра РАН. Социальные, гуманитарные, медико-биологические науки. – 2023. – № 25. – С. 5–11; Дружинина, Е.С. Предпосылки развития центров трудоустройства и карьеры в системе высшего образования // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2022. – № 5. – С. 20–30 и др.

¹⁵² Режим доступа: <https://na.gia.ru/20210616/vuzy-1737171953.html> (дата обращения: 15.07.2021).

По мнению работодателей, позиция учебного заведения в рейтинге не может привлечь массового внимания вследствие проблем во взаимодействии с вузом: многие полагают, что высшее образование в определенной степени оторвано от работодателей – производственная практика студентов зачастую носит формальный характер и не дает возможности освоить необходимые навыки в полном объеме; в рамках действующих федеральных государственных образовательных стандартов не всегда соблюдается баланс между теорией и практикой; отсутствует единая нормативно-методическая база для системного взаимодействия работодателей и университетов; материально-техническая база университета часто не соответствует современным технологиям, а ее оперативное обновление сопряжено с трудностями¹⁵³.

Таким образом, восприятие рейтингов разными группами стейкхолдеров обусловлено методологией их составления и критериями оценки вузов. Для представителей вузов и академических экспертов рейтинги – инструмент внешней оценки, а для абитуриентов, студентов и их родителей – информационный ресурс. Несмотря на ряд замечаний, все стейкхолдеры согласны с тем, что рейтинги стимулируют развитие образовательных организаций и позволяют оценивать их деятельность в сравнительном аспекте (приложение 2).

Большинство российских вузов осознает важность учета мнений и интересов стейкхолдеров, однако механизм конструктивного взаимодействия со всеми заинтересованными лицами до конца не сформирован. Многие сферы деятельности вуза, в частности, участие в системах ранжирования остаются для ключевых стейкхолдеров непонятными и воспринимаются как дополнительная нагрузка, а не фундамент устойчивого развития. Это, прежде всего, обусловлено отсутствием системного подхода к работе с заинтересованными лицами (часто работа со стейкхолдерами носит эпизодический характер), развитых каналов коммуникации, регулярного мониторинга отношений со стейкхолдерами, их взаимного обсуждения и корректировки. Кроме того, вузы

¹⁵³ Режим доступа: <https://asi.ru> (дата обращения: 15.07.2021).

не всегда способны проявлять гибкость и оперативно реагировать на меняющиеся потребности и запросы стейкхолдеров. Вузам совместно с рейтинговыми агентствами необходимо совершенствовать методологию ранжирования, разрабатывать единую политику информирования всех заинтересованных лиц и развивать культуру использования результатов рейтингования. Чем быстрее университеты выработают четкий механизм взаимодействия со стейкхолдерами, тем больше ресурсов для развития получают: рекомендуется проводить регулярные опросы ключевых стейкхолдеров для выявления их ожиданий, информационных запросов и отношения к рейтингам. В качестве опросных методик можно использовать анкетирование, экспертные интервью и фокус-группы (абитуриенты, студенты и их родители, руководство и профессорско-преподавательский состав вузов, работодатели и сотрудники крупных кадровых агентств, представители экспертного сообщества).

2.3. Ведущие международные рейтинги QS, THE, ARWU: сходства и различия в методологии

Словосочетание «ведущие международные рейтинги» обычно подразумевает три рейтинга: QS World University Rankings (QS), Times Higher Education World University Rankings (THE) и Academic Ranking of World Universities (ARWU).

QS World University Rankings. QS Quacquarelli Symonds – ведущий мировой аналитик глобального сектора высшего образования, чья задача – оценить и способствовать реализации потребностей в сфере образования, международной научной мобильности и карьерного роста. QS – ежегодно публикуемый рейтинг вузов, продукт QS Quacquarelli Symonds, который включает в себя общие и предметные рейтинги – 51 предмет и 5 предметных областей (2022 г.). QS считается самым популярным мировым источником сравнительных данных об успешности университетов, хотя публикует и самостоятельные регио-

нальные рейтинги (страны Азии, Латинской Америки, Европы, Ближнего Востока и т.д.). QS содержит рейтинги трудоустройства выпускников, списки лучших студенческих городков, рейтинги эффективности систем высшего образования, рейтинги по местоположению и рейтинги бизнес-школ, включая глобальные MBA, EMBA, дистанционные онлайн-MBA и т. д.

Веб-сайт www.TopUniversities.com, на котором размещены рейтинги QS, в 2019 году был просмотрен 149 млн раз, СМИ по всему миру опубликовали более 94 тысяч заметок, относящихся к QS или упоминающих данный рейтинг. Помимо публикации рейтингов ведущих мировых университетов, QS также проводит QS International Student Survey – крупнейшее в мире исследование настроений, мотиваций и предпочтений будущих студентов. Серия мероприятий – QS World Grad School Tour, QS World MBA Tour и QS World University Tour – предоставила 225 тысячам абитуриентов возможность встретиться с руководителями приемных комиссий ряда ведущих университетов мира в ходе 365 мероприятий по всему миру.

Во время пандемии QS проводил свои мероприятия онлайн, чтобы организации по всему миру могли общаться с абитуриентами из разных стран. В ответ на пандемию QS также разработал серию цифровых маркетинговых ресурсов для обеспечения непрерывного высококачественного взаимодействия учебных заведений с потенциальными студентами и запустил серию веб-семинаров, чтобы преподаватели и администраторы университетов делились передовым опытом и продолжали сотрудничать в условиях виртуализации образовательной деятельности.

QS Intelligence Unit – подразделение QS, занимающееся исследованиями и консалтингом, оно проводит для университетов индивидуальный сравнительный анализ эффективности в соответствии с ключевыми для каждого учреждения показателями: уровень преподавания, влияние научных исследований, репутация, трудоустройство студентов и интернационализация.

QS проводит международные конференции для лидеров высшего образования: Reimagine Education – ведущая в мире конференция по преподаванию

и обучению инновациям; саммит «EduData» – объединяет ведущих мировых практиков в области образования; QS APPLE – главное объединение стран Азии для лидеров высшего образования, а также ряд тематических саммитов с университетами – партнерами QS.

QS разрабатывает и успешно применяет методы сбора и сравнительного анализа данных для выявления сильных сторон образовательных организаций. QS был запущен в 2004 году и сегодня является самым авторитетным исследовательским проектом компании, измеряя 4 вида индикаторов: качество исследований, востребованность выпускников, качество преподавания и интернационализация. Для оценки репутации университетов применяется метод опроса, в том числе в формате голосования представителей академического сообщества и работодателей; используются и такие количественные показатели, как количество цитат преподавателей и студентов, количество иностранных студентов и преподавателей. Репутация университетов оценивается по итогам голосования экспертов в пяти областях: науки о жизни и биомедицина, социальные науки, естественные науки, технологии, искусство и гуманитарные науки. Количество цитирований на одного сотрудника измеряется по базам данных Scopus: полученное из базы число делится на количество профессоров, доцентов и исследователей, работающих на полную ставку. Для оценки соотношения количества преподавателей и студентов используются данные с сайтов государственных организаций управления образованием, статистических бюро и т. д. Если невозможно рассчитать количество студентов, обучающихся по отдельным программам вуза, берется общее число обучающихся. Если сотрудники соответствуют двум показателям – количество преподавателей и количество исследователей, то учитывается второй показатель.

THE (Times Higher Education World University Rankings) – глобальный рейтинг вузов, который ежегодно публикует журнал «Times Higher Education». С 2004 по 2009 год журнал сотрудничал с QS Quacquarelli Symonds, вместе они публиковали рейтинг THE–QS World University Rankings. В 2010–2013 годах действовало соглашение о сотрудничестве между THE и Thomson Reuters, в

2014 году был подписан договор с Elsevier – они предоставляют THE данные для составления рейтингов.

THE публикует мировой рейтинг, предметные рейтинги, рейтинг репутации и три региональных рейтинга (Азия, Латинская Америка и страны БРИКС). Рейтинг THE высоко оценивается экспертами по причине улучшения методологии ранжирования в 2010 году, однако субъективизм в оценке репутации вызывает критику и озабоченность академической общественности, прежде всего за пределами англоязычного мира.

Методология создания первоначального рейтинга THE–QS World University Rankings представлена в работе Б. Вильдавски и редактора «Times Higher Education» Дж. О’Лири¹⁵⁴, и с тех пор количество показателей значительно выросло с 6 первых индикаторов. Методология ранжирования сегодня включает 13 показателей, сгруппированных по 5 категориям: преподавание (30% итоговой оценки), исследования (30%), цитирование/влияние исследований (32,5%), международное сотрудничество (5%), доходы (2,5%). Однако преимущество отдается:

- цитируемости научных публикаций (32,5%);
- научной репутации вуза (19,5%);
- академической репутации вуза (15%);
- отношению защищенных диссертаций к численности преподавательского состава (6%);
- отношению объема финансирования сторонними организациями исследовательской деятельности вуза к составу ППС (5,5%);
- отношению объема финансирования исследовательской деятельности к численности ППС (5,25%);
- отношению числа ППС к числу обучающихся (4,5%);
- отношению научных статей к численности ППС (4,5%);

¹⁵⁴ Wildavsky, B. The Great Brain Race: How Global Universities Are Reshaping the World. – Princeton: Princeton University Press, 2010.

- отношению государственного финансирования исследовательской деятельности к общему исследовательскому бюджету вуза (0,75%);
- отношению количества иностранных ППС к числу местных ППС (3%);
- отношению количества иностранных студентов к числу местных студентов (2%);
- отношению защищенных PhD к числу бакалавров (2,25%);
- среднему размеру заработной платы ППС (2,25%).

Данная методология используется с 2010 года, названия категорий и вес каждой из них были опубликованы в методологии 16 сентября 2010 года¹⁵⁵. Ожидалось, что в будущем число критериев может возрасти до 16, и будут добавлены такие категории, как исследовательские (55%) и институциональные показатели (25%), экономическая активность/инновации (10%) и международное сотрудничество (10%).

Ф. Бэти, редактор проекта, заявил, что рейтинг ТНЕ – единственный мировой рейтинг университетов, который оценивает учебную среду вузов, в то время как рейтинги-конкуренты сосредоточены на описании исследований¹⁵⁶. Преимуществом рейтинга стало и внимание к исследованиям в области искусства, гуманитарных и социальных наук без преимущественного выделения технических и естественных наук. По мнению академической общественности¹⁵⁷, это утверждение не соответствует действительности с 2015 года, когда QS ввел в общую оценку коэффициенты для разных областей научного знания, объяснив, что цитирование будет оцениваться таким образом, чтобы университеты, специализирующиеся в области естественных и технических наук, не получали неоправданного преимущества.

¹⁵⁵ Режим доступа: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings> (дата обращения: 25.07.2021).

¹⁵⁶ Baty, Phil. THE World Rankings set for release on 16 September. Times Higher Education. 2010.

¹⁵⁷ Baty, Phil. New data partner for World University Rankings. Times Higher Education. 2012.

В 2014 году журнал «Times Higher Education» объявил о новом этапе реформирования методологии: сбор институциональных данных будет осуществляться за счет собственных средств, т. е. рейтинг разрывает связи с Thomson Reuters и ориентируется на данные о публикациях в базе международного цитирования Scopus (издательства Elsevier). ТНЕ придает большое значение цитированию как показателю эффективности образования: войти в рейтинг могут только те вузы, что имеют более 200 научных публикаций в год и не специализируются на узких областях научных исследований. Считается¹⁵⁸, что данный критерий во многом не объективен, так как ставит университеты, в которых английский не является основным языком, в заведомо невыгодное положение, поскольку английский принят в качестве международного языка большинством академических сообществ и журналов. Другой недостаток методологии заключается в том, что результаты исследований в социальных и гуманитарных науках зачастую публикуются в малоцитируемых изданиях или изданиях, не имеющих цифровых версий.

В списках ТНЕ каждый университет имеет подробный профиль с разбивкой баллов по рейтингам и дополнительными данными в помощь студентам. Например, представлена информация о соотношении сотрудников и студентов в каждом университете, общем доходе в расчете на одного студента, доле иностранных студентов и гендерной структуре обучающихся. Некоторые университеты расширили профили, чтобы продемонстрировать свои предложения студентам, а также свои сильные стороны помимо общепринятых рейтинговых показателей. Чтобы помочь студентам и абитуриентам максимально использовать данные рейтингов, ТНЕ создал специальный раздел, в котором публикуются новости и советы и приведен список студенческих блогов.

Рейтинги ТНЕ широко используются преподавателями для принятия карьерных решений, руководителями университетов – для определения стратегических приоритетов, правительствами – для мониторинга образовательной

¹⁵⁸ Baty, Phil Views: Ranking Confession. Inside Higher Ed. Times Higher Education. 2010.

политики, поскольку ТНЕ основан на одной из самых обширных баз данных об успешности университетов мира.

Все рейтинговые таблицы могут быть отфильтрованы по странам и для создания рейтинга по любой из пяти ключевых областей эффективности. Чтобы создать список ТНЕ 2021 года, группа специалистов ТНЕ использовала базу, содержащую сотни тысяч данных по более чем 1900 глобальным исследовательским университетам, и провела опрос более 22 тысяч ведущих ученых, которые дали экспертные оценки ведущим университетам мира, чтобы разработать критерии академической репутации. Кроме того, были проанализированы 86 млн цитирований 13,6 млн академических публикаций (из базы данных Elsevier), изданных за пятилетний период – с 2016 по 2021 год.

Рейтинг ТНЕ представлен следующими основными списками:

1. Мировой рейтинг репутации – исследуется репутация ведущих университетов мира на основе крупнейшего академического опроса, который проводится только по приглашениям.
2. Рейтинг молодых университетов – включает в себя лучшие университеты мира, которым менее 50 лет; методология отражает особенности молодых университетов, уделяя меньше внимания субъективным показателям академической репутации.
3. Рейтинг развивающихся стран – включает только образовательные учреждения на тех территориях, что классифицируются группой FTSE Лондонской фондовой биржи как развивающиеся страны с развитой экономикой, вторичные рынки сбыта или пограничные регионы; методология придает меньшее значение передовому опыту исследований (незрелые исследовательские системы во многих развивающихся странах) и больший вес – отраслевым связям и международному сотрудничеству.
4. Рейтинг азиатских университетов – ориентирован на университеты Азии и придает большее значение передаче знаний, доходам и продуктивности исследований (репутация преподавателей и исследователей играет

меньшую роль), что отражает тесные связи азиатских университетов с промышленностью и тот факт, что они, как правило, моложе западных коллег и не так известны мировому академическому сообществу.

5. Рейтинг Латинской Америки – включает университеты, расположенные в Латинской Америке и Карибском бассейне: методология придает меньшее значение цитированию и большее – метрикам учебной и исследовательской среды.

6. Рейтинг воздействия – впервые запущен в 2019 году как единственная глобальная таблица рейтингов, в которой университеты оцениваются на предмет соответствия Целям устойчивого развития (ЦУР) ООН; наряду с общим рейтингом представлено 17 таблиц, показывающих прогресс университетов в достижении каждой из ЦУР; используются тщательно «откалиброванные» индикаторы, чтобы обеспечить всесторонние и сбалансированные сравнения по четырем широким областям – исследования, информационная деятельность, руководство и обучение.

7. Рейтинг преподавателей – впервые был запущен в 2015 году; это регионально ориентированные рейтинги, потому что их данные, как правило, носят скорее локальный, чем глобальный характер, и помогают студентам и их семьям выбрать, где учиться; в основе рейтингов лежит опрос студентов; методология учитывает четыре ключевые области – ресурсы, вовлеченность, результаты и окружающая среда.

8. Рейтинг колледжей США – основан на ежегодном опросе более 170 тысяч студентов американских колледжей; методология включает 15 показателей эффективности.

9. Рейтинг японских университетов – основан на 16 показателях успеваемости, 3 из которых взяты из опроса японских студентов.

Academic Ranking of World Universities (ARWU), известный так же как Шанхайский рейтинг, формируется Шанхайским университетом и включает в себя высшие учебные заведения, ранжируемые в соответствии с формулой, которая учитывает:

- количество выпускников – лауреатов Нобелевской или Филдсовской премии (10%);
- количество сотрудников – лауреатов Нобелевской или Филдсовской премии (20%);
- список высокоцитируемых исследователей (20%);
- статьи, опубликованные в журналах «Nature» или «Science» (20%);
- индексы цитирования для естественных и гуманитарных наук Института научной информации (Institute for Scientific Information – ISI), Science Citation Index и Social Sciences Citation Index, а также индексы ведущих журналов Arts and Humanities Citation Index (20%);
- совокупный результат всех показателей по отношению к числу сотрудников вуза (10%).

Методология рейтинга была разработана Лю Няньцаем и Чен Ином: первоначальной целью рейтинга было описание причин и глубины разрыва между китайскими и прочими университетами, прежде всего, с точки зрения академической и научно-исследовательской деятельности. ARWU был впервые опубликован в 2003 году Центром университетов мирового уровня (CWCU) и Высшей школой образования Шанхайского университета Цзяо Тонг. С 2009 года ARWU публикуется и охраняется авторским правом «Shanghai Ranking Consultancy» – это независимая организация, занимающаяся исследованиями в области высшего образования и не подчиненная университетам или правительственным учреждениям на законодательном уровне.

Сегодня ARWU использует шесть объективных показателей для ранжирования мировых университетов: количество выпускников и сотрудников, получивших Нобелевские премии и другие высокие знаки отличия; количество высокоцитируемых исследователей, отобранных Clarivate Analytics; количество статей, опубликованных в журналах «Nature» и «Science»; количество статей, проиндексированных с помощью расширенного индекса научного цитирования (SCIE) и индекса цитирования в области социальных наук (SSCI); академическая деятельность университета в пересчете на одного сотрудника.

Ежегодный рейтинг составляется на основе информации о более чем 2000 университетов – составляется список 1000 лучших.

ARWU рассматривает все университеты, в которых есть нобелевские лауреаты, обладатели Филдсовской премии, высокоцитируемые исследователи или статьи, опубликованные в журналах «Nature» или «Science». Также рассматриваются университеты, в которых значительное количество статей проиндексировано в SCIE и SSCI. По каждому показателю учебному заведению, получившему наивысший балл, присваивается 100 баллов, а другим учреждениям – процент от наивысшего балла. Распределение данных по каждому показателю оценивается на предмет искажающего эффекта; при необходимости используются стандартные статистические методы для корректировки.

Различия мировых рейтингов обусловлены тем, что каждый оценивает университеты по собственным критериям. Например, Шанхайский рейтинг (ARWU) не учитывает репутацию вуза среди ученых или работодателей, предпочитая ранжировать университеты по уровню академических исследований и количеству премий, полученных сотрудниками. Хотя THE и QS стремятся принимать во внимание качество исследований, ни один не делает этого за счет репутации университета. Впрочем, когда рейтинги оценивают одни и те же параметры, их методики, как правило, различаются. Так, 40% общего балла университета в рейтинге QS определяется академической репутацией. Чтобы рассчитать этот параметр, опрашиваются ученые со всего мира: их просят оценить исследования, проведенные другими университетами. Аналогичный показатель в THE – репутация преподавателя – оценивается посредством опроса, в котором респондента просят охарактеризовать качество преподавания в университетах, вес показателя составляет всего 15% от общего балла университета. Такого рода различия объясняют несовпадения результатов рейтингования.

Большинство рейтинговых компаний уделяют основное внимание научной деятельности университета, значительно реже учитываются миссия уни-

верситетов в обществе (главным образом через влияние научных исследований на региональные рынки труда и связанные с университетом отрасли экономики) и качество образования (в связи с недостаточностью данных на мировом уровне). Агентства, составляющие международные рейтинги университетов, не раскрывают информацию о себе – своей финансовой и организационной деятельности, списки экспертов, с чем и связаны расхождения в позициях конкретного университета в разных рейтингах.

Тем не менее оценка соотносимости критериев оценки и результатов известных международных рейтингов показала, что в целом прослеживаются схожие тенденции. Так, Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова в 2018 году занял в ARWU 86-е место, в 2020 году – 93-е; в QS в 2018 году – 90-е место, в 2020 – 74-е, т.е. отражено движение МГУ в первой сотне университетов мира. Московский физико-технический институт в ARWU в 2018 году находился в интервале 401–500, в QS – на 312-м месте; в 2020 году в ARWU остался на прежнем уровне, в QS поднялся на 290-ю позицию, т.е. погрешность возросла. Важно отметить, что высокие позиции университетов в глобальных рейтингах и количество топовых вузов, попавших в мировые рейтинги, вносят определенный вклад в имидж государства, а привлекательность университета для иностранных абитуриентов увеличивает долю образовательного сектора в структуре экспорта страны.

2.4. Влияние международных рейтингов на узнаваемость российских университетов

Хотя международные рейтинги стали важным элементом мирового рынка образовательных услуг, они не содержат объективную оценку преимуществ и недостатков конкретного вуза, а лишь конструируют профессиональную реальность, обозначая конкурентные преимущества университетов. Узнаваемость вуза на международном рынке определяет его привлекательность для нескольких групп пользователей – прежде всего для абитуриентов, которые

являются основными потребителями образовательной услуги, и для работодателей, заинтересованных в выпускниках как топовых классических университетов, так и узкопрофильных вузов. Узнаваемость университета в мире определяет и уровень вложений в него ресурсов государства и инвесторов для создания интеллектуальных продуктов мирового уровня. Так, «Проект 5–100» в 2014–2020 годах показал усиление мировых позиций российских университетов (приложение 2) по критериям академической репутации вузов и их взаимодействия между собой и с потенциальными работодателями. Университеты были отобраны по результатам открытого конкурса «дорожных карт», которые были составлены с учетом показателей мировых образовательных рейтингов. Проект позволил российским университетам подняться на более высокие позиции в мировых рейтингах, а России – стать более заметным игроком на рынке образовательных услуг.

Реформирование структуры высшего образования было призвано также изменить структуру университетов в России, поделив их на следующие категории: федеральные университеты (10); национальные исследовательские университеты (29); опорные университеты (33). Статус федерального университета предполагает отличия от классического университета: образовательные программы инновационного характера, интеграция науки, образования и производства, в том числе путем практического внедрения результатов интеллектуальной деятельности.

Статус национального исследовательского университета присваивается высшему учебному заведению на конкурсной основе на 10 лет, в том числе на основании его ориентированности на кадровое обеспечение приоритетных направлений развития науки, технологий, экономики и социальной сферы и включенности в мировые образовательные рейтинги, так как они являются наиболее доступной формой оценки деятельности университета¹⁵⁹. Статус

¹⁵⁹ См., напр.: Болотов, В.А. Глобальный агрегированный рейтинг вузов: российский след / В.А. Болотов, Г.Н. Мотова, В.Г. Наводнов // Высшее образование в России. – 2021. – Т. 30. – № 3. – С. 9–25; Мотова, Г.Н. «МетАЛиг» и ее применение для сравнительного анализа международных рейтингов и результатов российского мониторинга эффективности деятельности вузов / Г.Н. Мотова, В.Г. Наводнов, О.Е. Рыжакова // Вопросы образования. – 2019. – № 3. – С. 130–151.

присваивается университету, который уже обеспечил эффективное обучение и может доказать интеграцию научных исследований и производства в отчете о реализации программы национального исследовательского университета. Данный статус может быть отозван.

Категория опорного вуза/университета присваивается высшему учебному заведению в регионе, созданному, как правило, на основе объединения университетов. Цель – поддержка развития конкретного субъекта Российской Федерации посредством обеспечения регионального рынка труда квалифицированными специалистами для решения актуальных задач региональной экономики и развития инновационных проектов. Опорные вузы появились в 2016 году после принятия экспертным советом при Министерстве образования и науки России решения об изменении форматов университетов и создании вузов нового типа. С 2017 года в список опорных университетов России вошли 33 вуза, и в названии каждого указан его регион, например, Алтайский государственный университет, Марийский государственный университет, Новосибирский государственный технический университет и др.

Университеты всех трех категорий включены в глобальный рейтинг университетов QS (приложение 2). Повышение показателей университета в рейтинге привлекает в него иностранных абитуриентов и преподавателей, что, в свою очередь, улучшает такие показатели университета, как доля иностранных сотрудников и доля иностранных студентов – два из шести индикаторов QS.

Конечно, остается вопрос, как на основании существующих подходов исключить субъективный компонент из оценки конкретного университета и можно ли объединить рейтинги в рамках некоей общей методики оценивания.

Одно из возможных решений – «МетАЛиг», методика, разработанная для создания российского национального агрегированного рейтинга¹⁶⁰, где результаты оценивания совокупности образовательных организаций представлены в виде порядковой шкалы и применяется сразу несколько процедур оценки.

Мировые образовательные рейтинги – инструмент выявления университетом факторов, тормозящих его развитие, и приоритетных направлений деятельности. Несмотря на то, что рейтинг фиксирует положение вуза относительно университетов-конкурентов в определенный момент времени, умение просчитать тенденции развития образования на основе результатов рейтингования дает университету конкурентное преимущество. Борьба за повышение позиций в международном рейтинге, которая началась для российских вузов в 2012 году, дала результаты: например, представленность российских вузов в глобальном рейтинге QS увеличилась с 5 до 48 университетов (приложение 2).

Если проанализировать включенность университетов трех рассмотренных выше категорий в глобальный мировой рейтинг, то распределение будет следующим: федеральные университеты – 60% (6 из 10), научно-исследовательские – 60% (17 из 29), университеты, имеющие статус опорного для региона, – 9% (3 из 33). Это распределение можно объяснить несколькими причинами: во-первых, статус федерального университета получили вузы, которые имеют сложившуюся академическую репутацию, их сотрудники – определенный объем цитирований, факультеты – научные журналы и связи с работодателями; статус научно-исследовательского университета вузы получали с учетом их включенности в международные рейтинги. Во-вторых, опорные университеты могут быть отнесены как к группе, представляющей стратегическую отрасль региона, и тогда они хорошо известны в профессиональном мире, так и к группе многопрофильных университетов, работающих на несколько экономических сфер региона, и в таком случае они не известны на

¹⁶⁰ Болотов, В.А. Глобальный агрегированный рейтинг вузов: российский след / В.А. Болотов, Г.Н. Мотова, В.Г. Наводнов // Высшее образование в России. – 2021. – Т. 30. – № 3. – С. 9–25; Мотова, Г.Н. «МетАЛиг» и ее применение для сравнительного анализа международных рейтингов и результатов российского Мониторинга эффективности деятельности вузов / Г.Н. Мотова, В.Г. Наводнов, О.Е. Рыжакова // Вопросы образования. – 2019. – № 3. – С. 130–151.

мировом рынке образовательных услуг. Например, Новосибирский государственный технический университет в 2017 году в предметном рейтинге QS занял 351–400-е место в категории «Инженерия – электрическая/электронная», что объясняется его приоритетным направлением – электротехническая промышленность.

Проследим ключевые моменты продвижения российских университетов в рейтинге по данным 2016, 2018 и 2020–2023 годов.

В 2016 году количество российских университетов в рейтинге возросло до 22, в том числе 8 научно-исследовательских университетов, 3 федеральных и 1 опорный. Вузы заняли следующие позиции: 700+ (ННГУ, РЭУ им. Г.В. Плеханова, ВГУ, НГТУ), 601–650 (РУДН, УрФУ, МИСиС), 551–600 (ДВФУ, СГУ, ЮФУ), 501–550 (КФУ), 411–420 (ВШЭ, СПбПУ), 401–410 (НИЯУ МИФИ). Необходимо отметить тех, кто в рейтинге 2016 года занимал высокие позиции: 306 (МГТУ им. Баумана), 350 (МФТИ и МГИМО), 400 (ТПУ). Для университетов 2016 год не был стартовым – отмечен стабильный рост позиций ряда университетов (например, на 26 позиций у НГУ, на 32 – у МГТУ им. Баумана, на 107 – у ТГУ, на 86 – у МФТИ) и общего их числа.

В 2018 году наиболее заметным был рост показателей ТГУ (с 377-го на 277-е место). На это повлияли два события: в 2016 году ТГУ стал первым за 25 лет российским новым членом с правом голоса в крупнейшем европейском проекте ЦЕРН Организации по ядерным исследованиям (лаборатории физики высоких энергий)¹⁶¹; в 2017 году ТГУ вошел в консорциум европейских космических исследований¹⁶². Позднее узнаваемость университета в мире нашла отражение не только в рейтинге QS: ТГУ занял 103-е место в рейтинге THE по критерию интернационализации. На 150 позиций вырос рейтинг РУДН. По сравнению с 2016 годом в рейтинге появились 5 новых российских вузов (ИТМО, АГУ, СГУ, ФУ, СФУ).

¹⁶¹ Представители ТГУ и Cern обсудили совместные разработки и стажировки // Режим доступа: www.tsu.ru http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_11446/ (дата обращения: 25.07.2021).

¹⁶² ТГУ вошел в международный консорциум космических исследований // Режим доступа: <https://www.riatomsk.ru/article/20170105/tgu-voshel-v-mezhdunarodnij-konsorcium-kosmicheskikh-issledovanij> (дата обращения: 25.07.2021).

В 2020 году Россия (наряду с Австралией и Малайзией) вошла в тройку стран, университеты которых показали наибольшее продвижение в глобальном рейтинге. К наиболее важным показателям 2020 года относится включение в рейтинг региональных российских вузов (половина от их общего количества). Большинство университетов продемонстрировали рост по целому ряду показателей, в частности, лидерами роста академической репутации стали РУДН и НИУ ИТМО. Среди «новичков» рейтинга оказались Пермский государственный национальный исследовательский университет, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации и Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина).

В 2021 году существенный рост ключевых показателей был отмечен у Казанского (Приволжского) федерального университета (370–347), РУДН (326–317) и СПбПУ (401–393), в рейтинг были включены 20 новых университетов, в основном региональных. Это те университеты, которые смогли разработать комплексные стратегии развития, включающие взаимодействие с промышленностью региона, создание международных научных коллабораций и проведение мероприятий в перспективных направлениях научной деятельности (их определение позволяет университетам уверенно продвигаться в предметном рейтинге). В предметные рейтинги топ-100 вошли 16 российских университетов, общий итог – 47 позиций. Ведущие места заняли МГУ им. М. В. Ломоносова (20), ВШЭ (9), СПбГУ (4) и РУДН (2). Наибольшее количество университетов представлены в категориях: естественные науки (15), инженерные науки и технологии (14), общественные науки и управление (13), гуманитарные науки и искусство (11).

В 2022 году количество российских университетов, вошедших в рейтинг, не изменилось – 48. В топ-300 можно выделить МГУ (75), МГТУ им. Н. Э. Баумана (230), НГУ (260), ТГУ (264), МФТИ (267), СПбГУ (270), РУДН (295). В топ-500 вошли ВШЭ и МИФИ (308), КФУ (322), УрФУ (335), МГИМО (345), ИТМО (359), СПбПУ (382), ТПУ (398), ДВФУ (434) и МИСиС (467).

Значительный рост ключевых показателей был отмечен у Национального исследовательского Томского государственного университета (272–264) и МГТУ им. Н. Э. Баумана (281–230).

Продвижение российских университетов в международных рейтингах связано преимущественно с ростом показателей академического признания, при этом российские университеты демонстрируют достаточно низкие позиции по цитированию, что характерно для стран с большой национальной сетью университетов. Публикации российских преподавателей и аспирантов на русском языке в большинстве невидимы для мирового научного сообщества, что отражается в показателях цитирования – одном из индикаторов узнаваемости университета в мире. Так, более 100 публикаций вуза в год, проиндексированных в высокорейтинговых базах цитирования Scopus, вносят заметный вклад в позицию университета в рейтинге¹⁶³.

Таким образом, значительные усилия университетов сегодня направлены на производство и распространение знаний, исследовательскую и публикационную активность и на деятельность, вносящую вклад в культурную, научную и гражданскую жизнь общества. Однако с помощью рейтингов мировое научное сообщество оценивает усилия университетов только в сфере исследований, которые «видны» главным образом через публикации и цитирование. В результате усилия вузов по повышению количественных результатов научной деятельности оказываются наиболее заметными, тогда как низкие количественные результаты наблюдаются в таких направлениях, как «интеграция в мировое научное сообщество, продвижение собственных научных результатов в академической среде, в средствах массовой коммуникации и научных соцсетях, переход на модель открытой науки, создание электронных портфолио как минимум для ключевых ученых и преподавателей»¹⁶⁴.

¹⁶³ См., напр.: Московкин, В.М. Какие российские университеты имеют шансы войти в 2020 г. в топ-100 трех ведущих мировых рейтингов? / В.М. Московкин, Чжан Хэ, М.В. Садовски // Экономика науки. – 2019. – Т. 5. – № 2. – С. 143–156; Московкин, В.М. Сколько и каких «скопсовских» публикаций генерируют ведущие российские университеты и каковы их шансы вхождения в топ-100 рейтингов THE, QS, ARWU? / В.М. Московкин, Чжан Хэ, М.В. Садовски // Оригинальные исследования. – 2019. – № 9. – С. 67–69.

¹⁶⁴ Галынский, В.М. Рейтинг учреждений Scimago для оценки национальной системы образования и отдельного университета / В.М. Галынский, А.В. Жук // Высшее образование в России. – 2021. – № 6. – С. 35–46.

2.5. Влияние позиций в международном рейтинге на образовательную политику университета

Одним из основных факторов, влияющих на выбор абитуриентами образовательной организации, является ее имидж, и это характерно как для российского, так и для зарубежного рынка образовательных услуг. В качестве инструмента оценки имиджа университета активно используются рейтинги, влияющие на его формирование.

HR-специалисты используют понятие имиджа для обозначения комплекса из четырех факторов¹⁶⁵: познание, отношение и восприятие относятся к потребителю услуги, а убеждение – к образовательной организации. С точки зрения социальных наук наиболее важной составляющей имиджа является управление впечатлением, и тогда понятие «имидж» становится синонимом понятия «репутация»¹⁶⁶.

Типологически понятие имиджа университета входит в родовое понятие корпоративного имиджа¹⁶⁷, задача которого – влиять на мнение нескольких целевых аудиторий, каждая из которых оценивает реализацию оказываемой компанией услуги по-своему. Эта задача может быть решена посредством создания стереотипного имиджа – на основе формирования единого стереотипа у разных групп потребителей услуги¹⁶⁸. Сегодня под корпоративным имиджем понимается «специально проектируемый в интересах фирмы, основанный на особенностях деятельности ... образ, который целенаправленно внедряется в сознание целевой аудитории, соответствует ее ожиданиям и служит отличию

¹⁶⁵ См., напр.: Belanger, C.H. How Canadian universities use social media to brand themselves / C.H. Belanger, S. Bali, B. Longden // *Tertiary Education and Management*. – 2014. – Vol. 20. – P. 14–29.

¹⁶⁶ См., напр.: Dowling, G.R. Developing your company image into a corporate asset // *Long Range Planning*. – 1993. – Vol. 26. – P. 101–109; Dutton, J.E. Organizational image and member identification / J.E. Dutton, J.M. Dukerich // *Administrative Science Quarterly*. – 1994. – Vol. 39. – No. 2. – P. 239–263; Elsbach, K.D. Organizational perception management // *Research in Organizational Behavior*. – 2003. – Vol. 25. – P. 297–332; Иванова, Ю.О. Механизмы формирования и развития имиджа образовательной организации высшего образования: дисс. канд. экон. наук – М., 2018. – С. 18.

¹⁶⁷ См., напр.: Boulding, K. *The Image*. – Michigan: University of Michigan Press, 1956.

¹⁶⁸ Martineau, P. Sharper focus for the corporate image // *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-Level Marketing*. – London: Routledge, 2003. – P. 187–203.

фирмы от аналогичных»¹⁶⁹; «сложившийся во внешней среде образ организации, основанный преимущественно на ее специфических позитивных особенностях»¹⁷⁰.

Имидж организации включает в себя следующие обязательные элементы¹⁷¹:

- образ продукта;
- визуальный образ;
- образ потребителя;
- мнение сообщества;
- бизнес-репутацию;
- социальный портрет;
- корпоративную культуру;
- бренд руководителя/топ-менеджмента.

Этот список может быть представлен и в сокращенном виде¹⁷²: «корпоративная философия; история-легенда организации; внешний облик организации; корпоративная культура; развитие отношений с обществом». В целом имидж вуза имеет функционально-организационный характер, поскольку с его помощью решаются прагматические задачи.

Формирование и продвижение имиджа университетов начинает рассматриваться в рамках маркетинга с 1960-х годов в европейских и американских научных работах¹⁷³, в России – с конца 1990-х годов¹⁷⁴ и преимущественно через такие понятия, как:

¹⁶⁹ Семенова, А.К. Психология и этика менеджмента / А.К. Семенова, Е.Л. Маслов. – М.: Издательский дом «Дашков и К», 2000. – С. 26.

¹⁷⁰ Карпов, А.В. Психология менеджмента. – М.: Гардарики, 1999. – С. 36.

¹⁷¹ См., напр.: Томилова, М.В. Модель имиджа организации. – СПб, 1998; Колычев, В.Д. Вовлеченность студентов и НПП как показатель оценки корпоративной культуры и инструмент формирования кадрового резерва вуза / В.Д. Колычев, Н.А. Буданов // Высшее образование в России. – 2022. – Т. 31. – № 2. – С. 42–57.

¹⁷² Иваненко, Ю.А. Имидж организации как фактор повышения ее конкурентоспособности // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2006. – Т. 4. – № 1. – С. 104.

¹⁷³ Sarges, W. Marketing fur die Erwachsenenbildung / W. Sarges, F. Haerberlin. – Hannover, Dortmund, Darmstadt, Berlin, 1980.

¹⁷⁴ См., напр.: Сидорова, В.Л. Имидж вуза как социокультурный феномен // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 7: Философия. Социология и социальные технологии. – 2010. – № 2. – С. 179–182; Сидорова, В.Л. Формирование эффективного имиджа вуза // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия: Университетское образование. – 2008. – № 11. – С. 13–20; Моисеева, Н.К. Маркетинг и конкурентоспособность образовательного учреждения // Маркетинг. – 2009. – № 5. – С. 77–81; Прохоров, А.В.

- образ-стереотип – совокупность целенаправленно сформированных характеристик, наделенных ценностями;
- собирательный образ – отражает престиж и репутацию вуза;
- общественное восприятие университета – складывается из личного опыта и сведений из СМИ;
- идеализированный образ – включает исторические традиции и корпоративную культуру.

В свою очередь, к факторам, определяющим имидж университета, относят размер вуза, его местоположение, ярко выраженную уникальность и социальный статус студентов¹⁷⁵; академическую известность, национальный имидж и социальную однородность студентов¹⁷⁶; спортивные программы¹⁷⁷ и другие факторы, перекликающиеся с показателями рейтингования университетов.

Институциональными факторами называют те, что связаны с управлением или регулированием отдельных сфер общественных отношений. «К числу институциональных относят научно-технические..., социальные факторы и меры по улучшению управления, преобразованию институтов (правил, норм, установлений) управлений этими сферами, учреждений управления»¹⁷⁸. Например, факторы экономического роста можно объединить в четыре

Современные направления маркетинга в сфере образовательных услуг / А.В. Прохоров, Т.Г. Пядышева // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2021. – № 26. – С. 39–49; Прохоров, А.В. Корпоративная культура как основа имиджа университета // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Гуманитарные науки. – 2011. – № 4. – С. 50–56; Козлова, Н.П. Корпоративные коммуникации и их роль в формировании репутации компании // Управленческие науки в современной России. – 2014. – № 1. – С. 75–79; Козлова, Н.П. Современные подходы к формированию имиджа компании // Экономические системы. – 2014. – № 4. – С. 47–51; Резник, Г.А. Имидж как фактор конкурентоспособности вуза / Г.А. Резник, А.С. Колесникова // Проблемы социально-экономической устойчивости региона: сборник статей XI Международной научно-практической конференции. – Пенза: ПенГСА, 2014. – С. 60–65; Магомедов, Х.С. Имидж вуза глазами субъектов образовательного процесса // Теория и практика современной науки. – 2017. – № 5. – С. 474–476 и др.

¹⁷⁵ См., напр.: Muncy, J.A. The orientation evaluation matrix: Are students customers or products? // Marketing Education Review. – 2008. – Vol. 18. – No. 3. – P. 15–23.

¹⁷⁶ См., напр.: Sultan, P. Service quality in a higher education context: An integrated model / P. Sultan, H.Y. Wong // Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics. – 2012. – Vol. 24. – No. 5. – P. 755–784.

¹⁷⁷ См., напр.: Wellen, R. The university student in a reflexive society: Consequence of consumerism and competition // Higher Education Perspectives. – 2005. – Vol. 2. – No. 1. – P. 24–36.

¹⁷⁸ Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 1999.

группы: характеризующие состояние человеческих ресурсов; сырьевые; технологические; социальные, или институциональные. Последние включают в себя: социально-экономическое устройство общества; степень развития социальных институтов; влияние государственной политики на экономический рост; уровень стабильности и уровень гражданской ответственности населения¹⁷⁹. Таким образом, институциональный фактор выполняет определенную социальную функцию и предполагает регулярность поведения и наличие обеспечивающих его норм, правил, убеждений и организаций, которые и порождают регулярность социального поведения.

В обобщенном виде в структуре институционального фактора выделяют два компонента: идеальный – идея, концепция, мировоззрение; материальный – правила, используемые в практической деятельности¹⁸⁰. Типологизация институциональных факторов проводится по следующим основаниям¹⁸¹:

- роль в обеспечении базового процесса – базисные и вспомогательные факторы;
- охват – всеобщие, частные и единичные факторы;
- степень сформированности – развивающиеся, развитые и разрушающиеся;
- уровень – страны, региона, предприятия;
- факторы, задающие формальные или неформальные правила и ограничения и т. д.

Соответственно, международный рейтинг может быть рассмотрен как вспомогательный, всеобщий, развивающийся фактор, задающий неформальные правила и ограничения для имиджа образовательного учреждения, т. е. рейтинг выполняет функцию формирования имиджа учебного заведения. Отнесение международных рейтингов к институциональным факторам имиджа

¹⁷⁹ См., напр.: Скворцова, Г. Структурные и институциональные факторы экономического роста 2010 г // Журнал экономической теории. – 2010. – Т. 17. – № 1. – С. 73–81.

¹⁸⁰ См., напр.: Терещенко, Д.С. Экономический рост в странах БРИКС: роль и влияние институциональных факторов // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Социально-экономические науки. – 2012. – Т. 12. – № 2. – С. 86–97.

¹⁸¹ См., напр.: Устинова, К.А. Теоретические основы исследования институциональных факторов экономического развития // Журнал экономической теории. – 2020. – Т. 17. – № 1. – С. 187–197.

университета позволяет охарактеризовать имиджевую структуру как совокупность следующих компонентов (табл. 6).

Таблица 6

Имиджевая структура образовательной организации

Компонент	Содержание компонента	Роль рейтинга
Образ продукта	Основная информация об услуге с точки зрения ее качественных характеристик, иногда исключительных характеристик	<p>Рейтинг показывает:</p> <ul style="list-style-type: none"> – качество образовательной услуги за счет самого факта включения в рейтинг; – системное развитие образовательных процессов за счет роста или сохранения позиции университета, например, в предметном рейтинге; – признание мировым сообществом качества образовательной услуги университета (оценки экспертов и работодателей); – высокий уровень научной составляющей (академическая репутация вуза)
Визуальный образ	Имиджевое представление об организации, например, зрительные ощущения фиксируют такую информацию, как фирменная символика и другие элементы фирменного стиля, архитектурные особенности главного здания и т. д.	<ul style="list-style-type: none"> – Страница университета в рейтинге демонстрирует его эмблему и другие визуальные элементы
Образ потребителя	Целевые группы, которые используют предлагаемые организацией услуги: социальный статус, образ и стиль жизни	<p>Целевые группы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – абитуриенты и их родители; – работодатели; – преподаватели; – госструктуры
Мнение сообщества	Роль и место вуза в системе организаций, выполняющих те же функции или оказывающих те же услуги	Принцип формирования рейтинга – анализ деятельности лучших университетов, и ранжирование демонстрирует качество оказываемой услуги по нескольким критериям
Бизнес-репутация	Представление об организации как субъекте конкретной деятельности: элементы, описывающие деловую репутацию; объем реализации проектов относительно доли на рынке, инновационность технологий, патенты, научные изобретения и т. д.	Бизнес-репутация реализуется в рейтингах университетов мира в нескольких параметрах, прежде всего, это репутация среди работодателей

Компонент	Содержание компонента	Роль рейтинга
Социальный портрет	Заявление организации о ее роли в экономической, социальной и культурной жизни общества	Социальный портрет университета не представлен в достаточной мере в структуре международного рейтинга, поскольку связан с конкретной страной
Бренд руководителя/топ-менеджмента	В ряде организаций работает схема «портрет руководителя = портрет организации»	Ректору посвящена отдельная страница на сайте университета: основные биографические сведения, список научных заслуг, ссылки на научные публикации и социальные сети, в ряде случаев на выступления в СМИ. Рейтинги не предполагают оценку этих данных

Безусловно, научные исследования в университете являются важнейшим фактором его успешности, который оценивается с помощью таких наукометрических показателей, как престижность журналов, в которых печатаются результаты научных исследований; цитируемость научных публикаций (оцениваются продуктивность работы исследователя, качество периодического издания, научная значимость публикаций) и др. Например, данные о цитировании позволяют исследовать внутреннюю структуру областей знания, отслеживать изменения, выявлять быстро развивающиеся, зарождающиеся и теряющие популярность направления научных исследований.

Наукометрия изучает науки количественными методами, включая статистический анализ количества статей, опубликованных за определенный период, по определенной тематике и т. д., и разноплановые подсчеты цитируемости, т. е. предлагает количественную оценку научной деятельности, которая может быть признана беспристрастной и стать основой ранжирования. В развитии наукометрии можно выделить три исторических этапа¹⁸²:

¹⁸² См., напр.: Солодкин, Д.Л. К вопросу о становлении и развитии наукометрии // Вестник Омского университета. – 2013. – № 3. – С. 185–189.

1. 1816–1955 годы – результаты научной деятельности отражены в регулярных публикациях в периодических научных изданиях; анализ результативности научной деятельности не проводится или носит фрагментарный характер;

2. 1955–1990 годы – разрабатываются индексы научного цитирования и создаются первые базы библиографических данных, которые подвергаются научному анализу;

3. 1990 год – настоящее время – получают распространение коммерческие профессиональные наукометрические продукты, и наукометрия широко используется в управлении высшим образованием.

Под наукометрическими показателями понимается набор индексов, связанных с публикационной активностью ученых, изданий и организаций. Наукометрические показатели используются для оценки состояния и перспективности научно-исследовательской деятельности авторов и организаций, а также их сравнения и ранжирования.

Крупнейшая в мире мультидисциплинарная реферативная база наукометрических данных — Scopus. Она была создана издательской корпорацией Elsevier в 2004 году для поисковых запросов о цитировании научных работ, и в настоящее время включает свыше 18 тысяч научных журналов, 13 млн патентов, а также индексирует материалы научных конференций. Доступ к базе данных предоставляется по институциональной подписке, поиск осуществляется по ключевым словам, фразам, названию статьи или журнала. Работают фильтры по году публикации, аффилиации, типу документа и теме; внедрены инструменты отслеживания, анализа и визуализации данных, а также связи с другими базами, например, ORCID. Агрегированный сбор статей позволяет рассчитывать индекс Хирша, и научные издания, входящие в Scopus, ранжируются по квартилям и могут терять свои позиции вплоть до исключения из базы Scopus. Показатели, связанные со Scopus, – рейтинг SCImago, индекс Хирша, Source Normalized Impact per Paper (SNIP). Распределение включенных

в базу работ по годам: 25% публикаций за 1970–1975 годы, 52% – за 1995–1999, до 80% – за 2015–2020 годы.

К 2021 году Scopus индексировал научные материалы из более чем 5000 научных издательств, которые представлены в следующем объеме: Elsevier – 11%, Springer Nature – 9%, Wiley-Blackwell – 5% и т. д.; ежегодно база пополняется на 3 млн новых документов¹⁸³.

Другой известной базой данных является Web of Science, характеризующаяся большим вниманием к техническим и естественным наукам (до 83% журналов, т. е. доля журналов по социально-гуманитарным наукам и искусству невелика). Web of Science – поисковая платформа, которая, в отличие от Scopus, объединяет несколько библиографических и реферативных баз рецензируемой научной литературы. Как и Scopus, Web of Science индексирует рецензируемые научные журналы, научные монографии и исследовательские статьи, обзоры книг, аннотации и сборники конференций. База данных ведет свое начало с работ Ю. Гарфилда, опубликованных в 1960-е годы; в 1964 году вышло первое издание Science Citation Index (SCI), в 1997 году начала функционировать платформа-прообраз WoS – Web of Knowledge, с 2016 года Web of Science принадлежит Clarivate Analytics.

Структурно Web of Science включает «ядро» – Core Collection, которое состоит из 4 основных баз данных:

1. Social Sciences Citation Index Expanded (SCIE) – база данных естественных наук, наиболее объемная из четырех, индексирует более 9,5 тысяч ведущих научных журналов;
2. Arts and Humanities Citation Index (AHCI) – база данных журналов по гуманитарным наукам и отдельных журналов по социальным наукам;
3. Social Sciences Citation Index (SSCI) – база данных социальных наук, которая включает 3,2 тысячи журналов;

¹⁸³ Stahlschmidt, S. Comparison of Web of Science, Scopus and Dimensions databases. KB Forschungspoolprojekt 2020 / S. Stahlschmidt, D. Stephen. – Hannover, 2020. – 37 p.

4. Emerging Sources Citation Index Expanded (ESCI) – самая молодая база, созданная в 2015 году и включающая 5000 журналов регионального значения.

В Web of Science также входит Индекс цитирования докладов на конференциях (Conference Proceeding Citation Index – CPCI), Индекс цитирования книг (Book Citation Index – BkCI) и национальные индексы цитирования.

С 2021 года в Web of Science внедрена методика Journal Citation Index (JCI), которая стала аналогом импакт-фактора и используется для нормализации цитирования: индекс рассчитывается как средняя цитируемость публикаций в предметной области за предыдущие три года на основе InCites.

РИНЦ (Российский индекс научного цитирования) – библиографическая база публикаций преимущественно на русском языке и российских ученых, в которую встроен индекс цитирования научных статей. Автор проекта – Научная электронная библиотека, проект был запущен в 2005 году¹⁸⁴. База данных РИНЦ – авторитетный источник библиографической информации по персоналиям (выходные данные статей и монографий, уникальный индекс РИНЦ – eLIBRARY Document Number – EDN, аннотация на русском и английском языках, список источников) и по российской научной периодике (информация о включении журнала в список ВАК, месте в предметной области, цитировании на мировых платформах, составе редколлегии, а также объемная аналитическая справка о публикационной активности журнала).

Основой РИНЦ стала база данных электронной библиотеки, сегодня на платформу добавлены патенты, учебники, рефераты и другие материалы, в основном представленные в свободном доступе.

История создания индексов научного цитирования начинается в 1870-е годы, когда были разработаны индекс юридических документов (Shepard's Citation, 1873) и индекс научных публикаций по медицине (Index Medicus, 1879). В 1960 году в США был создан Институт научной информации, наиболее известным коммерческим продуктом которого стал Science Citation Index, и его

¹⁸⁴ Режим доступа: <https://elibrary.ru> (дата обращения: 12.04.2022).

принципы определили вектор развития всех индексов научного цитирования. Сегодня они представлены системой метрик на национальном уровне (RSCI в России; KCI-Korean Journal Database в Южной Корее, Chinese Science Citation Database – в Китае и т. д.) и глобальном (h-index в Web of Science и Scopus). Каждая база данных производит собственный расчет индекса Хирша, поэтому его значения у одного и того же ученого могут различаться, что объясняется различиями списков проиндексированных работ, учетом самоцитирования и другими особенностями формирования баз. Для оценки деятельности журнала используется также индекс оперативности (immediately index) – показатель количества ссылок на публикации журнала в год выхода статьи, т. е. индекс отражает интерес научного мира к исследованию.

Наиболее авторитетным рейтингом в России считается QS, который анализирует данные более чем 2,5 тысяч вузов и отбирает 1300 университетов с максимальными показателями по результатам опросов экспертов, статистического анализа и аудита. Ведущие университеты России размещают информацию о своих позициях в рейтинге QS на своих сайтах.

Первый показатель конкретного вуза в рейтинге – место в таблице. Например, динамика продвижения РУДН в таблице такова: 501-е место в 2014 году, 317-е – в 2022 году, 295-е – в 2023 году. Помимо позиции в общем списке важно и продвижение университета в предметных рейтингах QS: «Задачи попадания в предметный рейтинг у специализированных вузов (прежде всего инженерно-технического и экономического профиля) достаточно реальны, в то время как классические университеты объективно имеют лучшие шансы для занятия позиций в общих списках глобальных рейтингов»¹⁸⁵.

Методика оценивания в QS базируется на шести индикаторах: качество исследований, качество преподавания, «вес» выпускников у работодателей и уровень интернационализации. В том случае когда речь идет о мнениях представителей академического сообщества и работодателей, основной формой

¹⁸⁵ Арёфьев, А.Л. Траектория движения российских вузов победителей проект 5/100/2020 к призовым местам в глобальных рейтингах университетов // Измерение рейтингов университетов: международный и российский опыт / под ред. Ф.Э. Шереги, А.Л. Арёфьева. – М.: Центр социологических исследований, 2014. – С. 103.

сбора информации выступает опрос. Отбор экспертов проводится по базам «Mardev» и «The World Scientific», которые содержат электронные адреса почти 2 млн ученых из разных научных областей. Для анкетирования работодателей QS использует собственную базу контактов и сведения, получаемые из университетов (как и для академического анкетирования).

Для оценки репутации QS использует три показателя:

1) характеристика рейтинговых индикаторов, которая формируется на основе мнений экспертов – профессоров и доцентов, которые ведут научную деятельность, и топ-менеджеров университетов – о том, в каких вузах, попадающих в зону их компетенции, проводятся научные исследования самого высокого уровня (за последние 5 лет);

2) характеристика рейтинговых индикаторов, которая формируется аналогичным образом на основе мнений работодателей;

3) число цитирований на одного научно-педагогического работника, т. е. общее количество цитирований научных публикаций, которые проиндексированы в базе данных Scopus за последние 5 лет в расчете на одного преподавателя конкретного университета.

Одним из индикаторов в экспертной оценке университета может выступать так называемая «спонтанная известность в целевых аудиториях»: проводится анкетирование, в котором эксперт (представитель академического сообщества) оценивает университет. Очевидным ограничением данного подхода является тот факт, что, как правило, академические эксперты оценивают скорее уровень научной работы, чем учебной¹⁸⁶.

В мировых рейтингах РУДН входит в число лучших российских университетов в категориях «количество иностранных студентов» и «отношение количества преподавателей к количеству студентов». По оценкам UI GreenMetric, РУДН занимает лидирующие позиции и как самый зеленый кампус среди университетов в России, в рейтинге QS Stars входит в тройку

¹⁸⁶ См., напр.: Антонова, Н.Л. Академическая репутация университета как фактор лидерства на глобальном образовательном рынке / Н.Л. Антонова, А.Д. Сущенко // Высшее образование в России. – 2019. – Т. 29. – № 6. – С. 144–152.

лучших российских вузов. Наиболее значимым результатом работы РУДН по достижению лидирующих позиций в мире и закреплению топовых позиций в стране является продвижение РУДН в предметных областях «Современные языки» и «Лингвистика» (табл. 7).

Таблица 7

**Рейтинг QS: показатели предметных областей «Современные языки» и «Лингвистика»
5 ведущих университетов России**

Университет	Позиция в предметном рейтинге «Лингвистика» 2021/2022	Позиция в предметном рейтинге «Современные языки» 2021/2022	Общий балл 2022 / 2023	Академическая репутация 2022	Репутация у работодателей 2022
МГУ	24/19	36/28	65,5/66,8	80,5	82,6
РУДН	101–150/ 71	88/58	33,4/35,5	70,5	84,5
ВШЭ	101–150/ 94	101–150/ 101–150	34,1/ 34,3	–	73,7
СПбГУ	101–150/ 100	101–150/ 87	39,2/37,2	–	74,1
МГИМО	201–250/ 151–200	101–150/ 101–150	30,8/31,3	–	73,3

Важное уточнение для таблицы – оценки РУДН и МГУ по показателю «академическая репутация»: в 2020/2021 году РУДН поднялся на 9 позиций, в 2022/2023 – на 22 позиции. Быстрый рост РУДН наблюдается по показателям академической репутации (493-я позиция в мире – подъем на 62 пункта за год), репутации у работодателей (329-я позиция и подъем на 43 пункта), соотношения студентов и преподавателей (72-я позиция и подъем на 25 пунктов).

Следует оценивать позиции РУДН и других топовых университетов России в рейтинге как результат работы в таких направлениях, как создание и распространение знаний; исследовательская и публикационная активность; поддержка культурной, научной и гражданской жизни общества.

Стратегической целью РУДН на 2016–2020 годы было достижение ведущих позиций в мире и закрепление лидирующих позиций в России в сфере предоставления научно-образовательных услуг мирового уровня. Работа велась по четырем основным направлениям:

- 1) создание международных коллабораций;
- 2) развитие технологий и обучение технологиям;
- 3) информатизация и цифровизация образовательного пространства, формирование портфеля программ и интеллектуальных продуктов, обеспечивающих международную конкурентоспособность университета;
- 4) кросскультурная интеграция, реализуемая прежде всего через связь с выпускниками.

Наиболее значимым этапом в развитии международных коллабораций стало создание Консорциума образовательных организаций для сотрудничества в области науки, образования и индустриально-образовательного партнерства за рубежом: такое решение было принято в 2019 году, а 2020 год лишь подтвердил необходимость совместной работы университетов и заинтересованных организаций по привлечению обучающихся и выпускников российских вузов к решению задач, поставленных в федеральном проекте «Экспорт образования» национального проекта «Образование».

В 2020–2021 году Консорциум планировал и проводил мероприятия, содействующие выходу его участников на мировые рынки, расширению сетевого партнерства с международными и транснациональными компаниями и распространению опыта РУДН в данной сфере. В рабочих группах обсуждались маркетинговые усилия университетов по привлечению иностранных студентов, так как интернационализация – составная часть рейтинговой оценки как аспект, повышающий узнаваемость вуза в мире.

Рост узнаваемости РУДН в международной академической, профессиональной и общественной среде стал возможен также благодаря программам двойных дипломов и включенного обучения. В настоящее время у РУДН более 200 соглашений с ведущими вузами таких стран, как Аргентина, Бельгия, Бразилия, Германия, Греция, Испания, Италия, Казахстан, Китай, Португалия, Франция, Чили, ЮАР и Южная Корея. В развитии данного направления задействованы иностранные специалисты и лаборатории, например, была создана франко-российская лаборатория «Динамика языков в миноритарной ситуации» в Институте современных языков, межкультурной коммуникации и миграций (ИСЯМКиМ), работа которой направлена на междисциплинарные исследования языков этнических меньшинств в России, Азии и Европе.

Создание в РУДН Института современных языков, межкультурной коммуникации и миграций стало важным шагом в продвижении университета в предметных областях «Современные языки» и «Лингвистика». Во-первых, ИСЯМКиМ разрабатывает инновационные модели преподавания иностранных языков, готовит профессиональных переводчиков, в том числе переводчиков-синхронистов для международных организаций; во-вторых, изучает миграционные процессы и репрезентации языков и культур в различных социокультурных контекстах, прежде всего в урбанизованной среде, проводит исследования лингвокультурной идентичности, осуществляет экспертно-аналитическую деятельность в законодательном регулировании миграционных процессов.

Другим важным шагом стало открытие новых магистерских программ и бизнес-школ (в РУДН функционирует 276 магистерских программ). Приоритетное направление ИСЯМКиМ – реализация совместных с зарубежными университетами магистерских программ «Русский язык и литература, лингвокультурные процессы» (направление «Филология» совместно с Казахским национальным университетом аль-Фараби в Казахстане) и «Миграционные процессы и межкультурная коммуникация» (направление «Государственное и муниципальное управление» совместно с Университетом Монса в Бельгии).

Исследовательская среда РУДН представлена сетью научных центров и лабораторий, призванных вовлекать студентов в научную работу и интегрировать научные исследования в процесс обучения на всех уровнях высшего образования: бакалавриат, магистратура, специалитет, ординатура, аспирантура. Развитие инновационной сферы максимизирует конкурентоспособность научных работ студентов РУДН, позволяет повысить эффективность участия студенческих научных работ и проектов в научных конкурсах и грантах. Исследовательская деятельность – важнейший компонент оценки академической репутации университета.

Другая значимая составляющая оценки академической репутации – публикационная активность университета (научные журналы) и профессорско-преподавательского состава. РУДН издает 28 научных журналов, 13 из которых индексируются в базе научного цитирования Scopus (приложение. 1). Опыт предшествующих лет показал, что наиболее востребованным в научном сообществе форматом журнала является тематический выпуск, который объединяет общей темой исследователей из разных научных учреждений и стран под руководством приглашенного внешнего редактора – признанного специалиста в данной области. Так, научный журнал «Russian Journal of Linguistics» (Q1) в 2020 году выпустил тематические номера «Language, Culture and Ideology in Discursive Practices» и «World Englishes in the Expanding Circle», средний показатель скачиваний статей которых вдвое превысил аналогичный показатель других номеров журнала. Расширение круга авторов, связанное с работой над узкой темой, также привлекает к журналу внимание научного сообщества. Рост цитирований статей из тематических номеров привел к повышению квартиля журнала в базе данных Scopus, что, в свою очередь, способствует росту рейтинга университета-издателя.

Миссия РУДН заключается в следующем: «Объединяя знанием людей разных культур, РУДН формирует лидеров, которые делают мир лучше», она подчеркивает международную ориентированность университета. Признание академической репутации РУДН и его возросшая узнаваемость в мире сделали

возможным проведение Саммита QS и приглашение в качестве ключевых спикеров ведущих ученых мира – специалистов в области теоретической и прикладной лингвистики, менеджмента в сфере высшего и профессионального образования – для обсуждения и обмена опытом работы в предметных областях «Современные языки» и «Лингвистика» и налаживания рабочих связей. Саммит QS «Языки и миграция в условиях глобализации» прошел онлайн 15–17 декабря 2020 года, став первым в истории саммитом QS по предметным областям «Современные языки» и «Лингвистика», а его проведение в РУДН обусловлено тем, что университет показывает лучшую динамику продвижения в рейтинге QS. В саммите приняли участие более 300 ведущих мировых экспертов в области лингвистического образования и науки: исследователи-лингвисты и руководители из Австралии, Алжира, Великобритании, Германии, Италии, Испании, Катара, Китая, Мексики, Омана, России, США, Финляндии, Франции, Японии и других стран. Основными темами Саммита стали междисциплинарность в лингвистических исследованиях, сопоставительные исследования языков и культур, лингвистика и искусственный интеллект, межкультурная и кросскультурная коммуникация, миграция и идентичность, языки в миноритарной ситуации, безбарьерная среда в образовании; языки для специальных целей; covid-19 как вызов в образовании.

Все перечисленные и проиллюстрированные на примере РУДН факторы подтверждают тесную взаимосвязь и взаимовлияние позиций университетов в мировых рейтингах и их имиджа.

Таким образом, рейтинги, появившиеся в мировой образовательной среде более ста лет назад, сегодня различаются по охвату, целям и методологии (международные/региональные/национальные, институциональные/предметные/специальные и т. д.). Причиной развития и совершенствования систем ранжирования учреждений высшей школы стал рост конкуренции университетов (мира, региона, страны) за предоставление образовательных услуг максимально высокого качества (целевая группа – абитуриенты, студенты и их

родители), за сотрудников высокой квалификации (целевая группа – преподаватели) и за рабочие места с высоким доходом для своих выпускников (целевая группа – работодатели).

Основной показатель международного признания уровня и качества российского образования – присутствие ведущих отечественных вузов в мировых рейтингах, прежде всего во Всемирном рейтинге университетов (World University Rankings), Академическом рейтинге университетов мира (Academic Ranking of World Universities) и Рейтинге лучших университетов мира (QS World University Rankings).

Рейтинги стали эффективным инструментом информирования заинтересованных лиц (абитуриентов, студентов, их родителей, преподавателей и работодателей) о состоянии, а также тенденциях и перспективах развития как самой образовательной организации, так и той области деятельности, которую университет в той или иной степени представляет. Университетские рейтинги выполняют демонстрационную, оценочную, конкурентную, рыночную, мотивационную и контролирующую функции в таких сферах, как государственная образовательная политика (меры поддержки вузов, конкурсные отборы и т. д.), грантовая деятельность и международное сотрудничество в сфере высшего образования.

Мировые университетские рейтинги имеют методологические различия. Так, основа QS – оценка качества исследований, проводимых сотрудниками и студентами университета, качества преподавания, интернационализации и удовлетворенности работодателей посредством опросов представителей академического сообщества и работодателей; также учитывается количество цитат на преподавателя/студента, количество студентов и преподавателей иностранцев; дополнительно исследуются мотивация и предпочтения абитуриентов, цифровые маркетинговые ресурсы, опыт дистанционного преподавания, и проводятся тематические саммиты с университетами-партнерами. Основа THE – оценка учебной среды вузов без преимущественного выделения техни-

ческих и естественных наук, рейтингование молодых университетов и детализированное представление данных, что позволяет пользователям рейтинговых таблиц создавать собственные поисковые запросы (и ранжированные списки). Основа ARWU – подсчет количества лауреатов ведущих мировых премий среди сотрудников/выпускников университета без учета репутации университета в академической среде и у работодателей, что отражает специфику азиатских вузов (сплоченность образовательных учреждений и их тесное взаимодействие с предприятиями).

Изменения коснулись не только методологии международных рейтингов, но и их «статуса» в общественной жизни. Основным требованием общества к международным рейтингам были и остаются прозрачность, объективность и надежность оценивания и ранжирования. Однако все чаще рейтинги подвергаются критике по самым разным основаниям – от неустранимого субъективизма и непрозрачной методологии до имплицитной ориентации на крупные вузы с долгой историей, занимающие лидирующие позиции в определенных регионах. Результатом критической оценки разных систем рейтингования стало то, что, несмотря на исключительную значимость имиджа учебного заведения для его конкурентоспособности на рынке образовательных услуг и возможность использования рейтингов как эффективного инструмента его измерения, до сих пор глобальные рейтинги не воспринимаются и не исследуются как вспомогательный, всеобщий, развивающийся и устойчивый институциональный фактор брендинга (создания и поддержания имиджа) университета.

ГЛАВА 3. РОССИЙСКИЕ УНИВЕРСИТЕТЫ: ОСОБЕННОСТИ И ТЕНДЕНЦИИ ИЗМЕНЕНИЯ

3.1. Изменение образа высших учебных заведений

Высокая конкуренция в сфере высшего образования мотивирует университеты искать новые пути развития, и одним из инструментов продвижения вуза на международной арене выступает позиционирование университета как отдельного бренда – брендинг. Маркетинговая стратегия брендинга – один из основных инструментов формирования конкурентоспособного имиджа образовательных учреждений¹⁸⁷. Для образовательных организаций брендинг не менее важен, чем для любых коммерческих структур¹⁸⁸, поскольку он позволяет университету сформировать прочную репутацию у потребителей его услуг. Особенность брендинга образовательного учреждения заключается в построении бренда не только на визуально-материальных составляющих (например, логотипе), но и на совершенствовании таких позиций, как качество и спектр образовательных услуг; материально-техническое обеспечение; сотрудничество со стратегическими партнерами – образовательными и иными организациями – для взаимовыгодной кооперации в профессиональных областях обмена опытом; узнаваемость на мировом образовательном рынке. В целом понятие «бренд образовательного учреждения» требует сочетания обобщенного образа организации, устойчивого имиджа в сознании потребителей образовательных услуг и основных характеристик оказываемых услуг¹⁸⁹.

¹⁸⁷ См., напр.: Неретина, Е.А. Брендинговая политика вуза в целях повышения конкурентоспособности / Е.А. Неретина, И.В. Гвоздецкая, Ю.В. Корокошко // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность. – 2015. – № 10. – С. 35–48.

¹⁸⁸ См., напр.: Gopalan, S. Branding MBA programs: Are they sufficiently related to an institution's strategy? / S. Gopalan, N. Pagiavalas, T. Jones // Proceedings of the Academy of strategic Management, Allied Academies International Conference. – 2008. – Vol. 20. – No. 7. – P. 14–19; Pesch, M. The student orientation of a college of business: An empirical look from the student perspective / M. Pesch, R. Calhoun, K. Schneider, D. Bristow // Marketing Management Journal. – 2008. – Spring. – P. 100–108.

¹⁸⁹ См., напр.: Хачатурян, Н.Р. Формирование бренда регионального высшего учебного заведения (на примере вузов г. Ростова-на-Дону): автореф. дис. канд. экон. наук. – М., 2008; Хачатурян, Э.К. К вопросу о сущности ребрендинга // Концепт. Современные научные исследования: актуальные теории и концепции. – 2015. – Вып. 2 [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2015/65035.htm> (дата обращения: 07.02.2022).

Экспорт российского образования как один из приоритетов национальных проектов «Образование» и «Наука и университеты» поставил перед ведущими российскими университетами задачи, решение которых предполагает в том числе формирование положительного имиджа вузов. Это, в свою очередь, потребовало разработки стратегии ребрендинга, призванной актуализировать бренд образовательных организаций в соответствии с поставленными перед ними и всей сферой высшего образования задачами. В целом высокая конкуренция в мировой образовательной среде обуславливает необходимость постоянной работы над брендами вузов в интересах удержания и привлечения целевых групп (прежде всего потребителей образовательных услуг).

В качестве основных задач брендинга университета выступают¹⁹⁰:

- создание «правильного» имиджа;
- информирование о предлагаемых образовательных услугах и результатах деятельности;
- создание конкурентоспособного продукта, который может дать преимущество университету;
- информирование целевых групп о разнообразных аспектах работы;
- обучение членов организации тактике презентации бренда.

Очевидно, что бренду университета необходимо «постоянно адаптироваться к изменениям внешней среды и изменениям потребностей как на B2B (business to business, например, университет – работодатели), так и B2C (business to customer, например, университет – абитуриенты)»¹⁹¹. Бренд высшего учебного заведения должен быть многокомпонентным и многоаспектным, чтобы отвечать запросам потребителей образовательных услуг, организаций-партнеров, государственных программ и национальных проектов. В

¹⁹⁰ Chapleo, C. Higher education brands and data / C. Chapleo, P. Reader // Using Data to Improve Higher Education. Global Perspectives on Higher Education / Menon M.E., Terkla D.G., Gibbs P. (Eds.). – Rotterdam: SensePublishers, 2014. – P. 6.

¹⁹¹ См., напр.: Зотова, Е.А. Роль и место ребрендинга в системе управления образовательным учреждением / Е.А. Зотова, Е.Ф. Трофимов // История и перспективы развития транспорта на Севере России. – 2013. – № 1. – С. 105–110.

частности, российский потребитель при выборе образовательного учреждения ориентируется в первую очередь на «сильные бренды» – те, что достаточно хорошо известны и имеют положительную репутацию¹⁹².

Если брендинг университета представляет собой сложный комплекс мер, благодаря которым обеспечивается узнавание образовательной организации в ряду других, в частности, «бренд университета должен “объяснить” абитуриенту, почему именно ему он отдает свое предпочтение и чем образовательный продукт отличен от продуктов и услуг конкурентов»¹⁹³, то ребрендинг – это «использование технологии бренд-менеджмента по положительному изменению образа вуза и созданию долгосрочного предпочтения к его услугам в изменившихся условиях»¹⁹⁴, т.е. представление «актуализированного рыночного образовательного продукта», сделанного «более конкурентоспособным и привлекательным для потребителя»¹⁹⁵.

Стратегия ребрендинга включает в себя полное или частичное изменение названия университета, его логотипа, слогана и визуального оформления, а также репозиционирование вуза – «изменение взглядов целевой аудитории относительно новых позиций вуза, стремящегося удовлетворить ее запросы и потребности»¹⁹⁶. Эволюционный ребрендинг предполагает изменение только какого-то одного элемента бренда, а революционный брендинг/ребрендинг – одновременное изменение всех элементов бренда¹⁹⁷. При этом важное условие

¹⁹² Митрофанова, Т.Ю. Бренд как фактор повышения конкурентоспособности вуза // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 2. – С. 117.

¹⁹³ Глумова, Т.В. Применение стратегии ребрендинга на примере Уральского государственного педагогического университета // Молодежь в XXI веке: философия, психология право, педагогика, экономика и менеджмент: сборник научных статей VI Международной научно-практической конференции / под науч. ред. И.А. Симоновой, М.С. Кривошековой, П.В. Кропотухиной, Е.М. Алексеевой. – Екатеринбург: Уральский государственный педагогический университет, 2016. – С. 191.

¹⁹⁴ Платов, О.К. Ребрендинг в системе менеджмента образовательного учреждения / О.К. Платов, Е.А. Зотова // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2012. – Т. 163. – С. 483.

¹⁹⁵ Зотова, Е.А. Роль и место ребрендинга в системе управления образовательным учреждением / Е.А. Зотова, Е.Ф. Трофимов // История и перспективы развития транспорта на севере России. – 2013. – № 1. – С. 105.

¹⁹⁶ Шевченко, Д.А. Маркетинг в сфере образования. Брендинг и ребрендинг вузов на современном рынке образования // Практический маркетинг. – 2017. – № 4. – С. 7.

¹⁹⁷ См., напр.: Stuart, H. Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded? / H. Stuart, L. Muzellec // Brand Management. – 2004. – Vol. 11. – No. 6. – P. 472–482.

ребрендинга образовательной организации – «не потерять уникальность учреждения, его положительный индивидуальный образ, принятый на рынке образовательных услуг»¹⁹⁸.

Формирование и/или изменение бренда высшего учебного заведения основано на следующих принципах:

- непрерывность;
- адресность;
- ориентация на потребителя, с которым выстраиваются партнерские отношения;
- единая система мероприятий;
- принцип параллельности мероприятий во внутренней корпоративной среде и на внешнем рынке.

Сложный многоступенчатый характер (ре)брендинга образовательной организации обуславливает необходимость работы по нескольким направлениям, но главные – это детальная разработка бренда или обновление бренда в соответствии с поставленными задачами; установление и/или поддержка отношений с потребителями образовательных услуг; формирование единой и последовательной бренд-стратегии, учитывающей специфику конкретного образовательного учреждения.

Следует отметить невозможность грамотного (ре)брендинга образовательной организации без учета ряда факторов (хотя они в большей степени характерны для создания бренда или ребрендинга высших учебных заведений, но все же определяют и успешность стратегий брендинга/ребрендинга образовательных (и не только) организаций иного типа):

- миссия университета, идея которой должна находить отражение в отношениях с заказчиками и потребителями услуг¹⁹⁹;

¹⁹⁸ Платов, О.К. Ребрендинг в системе менеджмента образовательного учреждения / О.К. Платов, Е.А. Зотова // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2012. – Т. 163. – С. 491.

¹⁹⁹ См., напр.: Жадько, Е.А. Позиционирование и брендинг образовательной организации / Е.А. Жадько, Л.М. Капустина, Н.Ю. Романова. – Екатеринбург: Изд-во УГЭУ, 2016. – 204 с.

– профессорско-преподавательский состав исключительно важен для «внешнего образа» университета ввиду непосредственного взаимодействия преподавателей университета с потребителями образовательных услуг – студентами, их родителями, работодателями и др.²⁰⁰;

– взаимодействие высшего учебного заведения с работодателями значительно повышает конкурентоспособность университета за счет стажировок и практик на базе профильных организаций и предприятий, а также внедрения разработок научных сотрудников университета.

Как правило, ребрендинг университета становится актуальным в следующих ситуациях, подтверждающих мировой тренд на коммерциализацию образования, жесткую конкуренцию на рынке образовательных услуг и позиционирование университетов как звеньев экономики²⁰¹:

– бренд университета устарел или устаревает по отношению к его идеологии, визуальному образу или обеим позициям одновременно;

– университет планирует или расширяет сферы деятельности, меняет актуальный для себя сегмент образовательного рынка;

– зафиксировано снижение лояльности потребителей к бренду, и образовательная организация стремится изменить эту негативную для себя ситуацию (угрожающую ее репутации);

– проводится объединение высших учебных заведений, поэтому следует создать новый общий бренд;

– необходимы инвестиции, в том числе дополнительные финансовые поступления в кризисных ситуациях.

Рассмотрим несколько примеров ребрендинга зарубежных университетов, которые применили данную маркетинговую стратегию значительно

²⁰⁰ См., напр.: Беккер, Е.Г. Особенности бренда вуза // Вестник Финансового университета. – 2012. – № 2. – С. 121–132; Лухменева, Е.П. Особенности формирования и продвижения бренда вуза / Е.П. Лухменева, О.М. Калиева // Вестник ОГУ. – 2012. – № 13. – С. 228–231; Хачатурян, Н.Р. Формирование бренда регионального высшего учебного заведения (на примере вузов г. Ростова-на-Дону): автореф. дис. канд. экон. наук. – М., 2008; Хачатурян, Э.К. К вопросу о сущности ребрендинга // Концепт. Современные научные исследования: актуальные теории и концепции. – 2015. – Вып. 2 [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2015/65035.htm> (дата обращения: 07.02.2022).

²⁰¹ Зотова, Е.А. Роль и место ребрендинга в системе управления образовательным учреждением / Е.А. Зотова, Е.Ф. Трофимов // История и перспективы развития транспорта на Севере России. – 2013. – № 1. – С. 105–106.

раньше российских образовательных организаций. Так, ребрендинг Университета Мердока (Перт, Австралия) позволил образовательной организации обрести «новую индивидуальность», в том числе благодаря новому логотипу и девизу. По словам руководства университета: «Новый смелый логотип означает для нынешних и будущих студентов, что Университет Мердока – современный, гибкий и ориентирован на будущее ... Бренд Университета Мердока – это больше, чем просто логотип, а “свободное мышление” – больше, чем девиз. Это означает открытие дверей в образование для большего числа людей, преподавание за пределами университетской аудитории и пробуждение любопытства в наших студентах»²⁰².

Другой пример глобального ребрендинга – Стелленбосский университет, расположенный в Западно-Капской провинции ЮАР. Новый визуальный стиль, включая новый логотип, и стратегия позиционирования бренда, по мнению руководителей вуза, соответствуют не только стратегическим целям университета на период 2019–2024 годов, но и общей концепции его развития до 2040 года (“SU’s Vision 2040”): «Новый логотип университета состоит из вербального и невербального компонентов. Невербальный компонент включает в себя два элемента: линии в форме буквы S (означающей “Стелленбос”) символизируют тепло, вибрацию и пульсирующую энергию нашего африканского континента. Эти же линии образуют три потока, которые непрерывно текут внутри буквы U (означающей “Университет”), представляя наш коллективный потенциал как сообщества. Что касается вербального компонента, то помимо стилизованной аббревиатуры SU измененный логотип содержит слово “Стелленбос”, за которым следует слово “Университет” на каждом из трех языков, используемых в нашем университете (английском, исикоса/коса и африкаанс). К логотипу прилагается девиз университета – “Вперед вместе”, переведенный на три языка. Новый логотип – современный и оптимизированный, но в то же время классический и элегантный. Его удобно читать, он ясен и узнаваем, как

²⁰² Режим доступа: <https://www.murdoch.edu.au/news/articles/a-new-brand-for-the-future> (дата обращения: 30.07.2021).

и подобает быть логотипу академического учреждения мирового класса, стремящегося стать ведущим исследовательским университетом Африки к 2040 году»²⁰³. Несомненные достоинства данной стратегии ребрендинга – долгосрочное планирование (стремление стать лучшим университетом Африки к 2040 году) и изменение фирменного стиля университета в соответствии с запросами времени. Преимущество долгосрочной стратегии состоит в постепенном переходе к новым практикам в разных сферах (образовательной, научной и др.).

Третий пример – ребрендинг Университета Ботсваны, основанного в 1982 году и долгое время остававшегося единственным учреждением высшего образования в стране²⁰⁴: появление частных учебных заведений заставило руководство университета решиться на ребрендинг. Он включал в себя создание и популяризацию нового логотипа университета, его символики и корпоративных цветов. Замена логотипа университета учитывала принцип преемственности: из трех ключевых символов – головы коровы (символ силы и народной легенды «Один человек, один зверь»), листьев сорго (символ роста) и книги (символ обучения) – были сохранены два последних, а голова коровы была заменена изображением щита и рогов, которое по-прежнему символизирует идею «Один человек, один зверь». Был сохранен и оригинальный слоган «Образование – это щит», но корпоративные цвета были изменены с бордового и кремового на светло-зеленый и синий, призванные символизировать дождь и сельское хозяйство. Опрос студентов Университета Ботсваны показал, что, по их мнению, прежний логотип был более узнаваем, чем новый, т. е. символический капитал бренда Университета Ботсваны после ребрендинга уменьшился, поскольку ценность бренда складывалась из двух показателей – имиджа университета и узнаваемости логотипа. Причиной того, что новый бренд получился менее «ценным», видимо, стало отсутствие его рекламной кампании в

²⁰³ Режим доступа: <https://blogs.sun.ac.za/corporate-communication/stellenbosch-university-rebranding> (дата обращения: 30.07.2021).

²⁰⁴ Makgosa, R. Rebranding an Institution of Higher Education in Botswana / R. Makgosa, B.A Molefhi. 2012 [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/271065338_Rebranding_an_Institution_of_Higher_Education_in_Botswana (дата обращения: 30.08.2021).

СМИ, что и привело к его «неузнаваемости» студентами, выпускниками и партнерами образовательной организации²⁰⁵.

Сегодня очевиден зарождающийся интерес российских исследователей к ребрендингу высших учебных заведений, в том числе с целью выработать в будущем единую стратегию ребрендинга для российских образовательных организаций с опорой на лучший международный опыт: успешные примеры ребрендинга университетов в разных странах мира можно адаптировать под нужды российских вузов, анализ же негативного опыта позволит избежать ошибок на всех этапах создания и изменения бренда российских университетов, ускорив решение поставленных задач. Ряд российских вузов, стремящихся стать передовыми образовательными организациями в стране и мире, уже успешно провели ребрендинг – его стратегии подробно описаны в научных работах, которые анализируют меры по продвижению российских университетов на мировом образовательном рынке.

Рассмотрим несколько примеров успешного ребрендинга российских вузов. Так, ребрендинг Ухтинского индустриального института²⁰⁶ начался с переименования в Ухтинский государственный технический университет, затем последовало создание технического комплекса и организация в соответствии с ним студенческой и преподавательской мобильности, непрерывное наращивание материально-технической базы, формирование иерархической системы подготовки кадров, развитие университетской науки (в том числе открытие диссертационных советов и поддержка студенческой науки), а также продвижение нематериальных активов, важную роль среди которых сыграли смысловые ориентиры, закрепленные в слоганах: «Ухта – университетский город», «УГТУ – университет на родине первой российской нефти», «УГТУ –

²⁰⁵ Makgosa, R. Rebranding an Institution of Higher Education in Botswana / R. Makgosa, B.A Molefhi. 2012 [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/271065338_Rebranding_an_Institution_of_Higher_Education_in_Botswana (дата обращения: 30.08.2021). – С. 11.

²⁰⁶ Безгодков, Д.Н. Организационная культура в ребрендинге на примере преобразования Ухтинского индустриального института в Ухтинский государственный технический университет / Д.Н. Безгодков, И.П. Коновалов // Наука, образование и духовность в контексте концепции устойчивого развития: материалы всероссийской научно-практической конференции. Ухта: Ухтинский государственный технический университет, 2016. – С. 38–43.

один из крупнейших многопрофильных технических вузов на Европейском Севере России» и др. Кроме того, в рамках ребрендинга руководство УГТУ провело рекламную кампанию в СМИ – университетских и на уровне города и Республики Коми. В совокупности проведенные в рамках ребрендинга мероприятия позволили повысить статус образовательной организации за счет разработки новой стратегии, развития образовательной культуры и оптимизации сфер университетской деятельности (материально-технической, учебной, корпоративной, научной и др.).

Другой пример – ребрендинг Байкальского государственного университета на основе формирования общего университетского стиля²⁰⁷: был разработан новый фирменный стиль, потребовавший изменения эмблемы университета и дизайна помещений; организовано продвижение печатно-рекламной продукции маркетингового характера; новый фирменный стиль был внедрен в социальные сети и на сайт университета, что позволило представить измененный формат самопрезентации вуза и закрепить его в сознании максимально широкой аудитории.

Третий пример – изменение фирменного знака как основного элемента фирменного стиля в рамках ребрендинга Санкт-Петербургского государственного политехнического университета Петра Великого: логотип и девиз вуза были изменены таким образом, чтобы вызывать четкие ассоциации с университетом как брендом – буква «П» иллюстрировала слоганы «Политех», «Петр», «Первый» и др., был изменен цвет, логотип и слоган были дополнены «орнаментальным решением». В результате СПбГПУ удалось внедрить новую дизайнерскую концепцию, включающую логотип, сувенирную продукцию и другие элементы бренда²⁰⁸.

²⁰⁷ Демиденко, С.В. Особенности управления брендом вуза / С.В. Демиденко, А.А. Шут, Н.С. Науменко // Интеллектуальный и ресурсный потенциалы регионов: активизация и повышение эффективности использования: материалы V Всероссийской научно-практической конференции / под науч. ред. А.П. Суходолова, Н.Н. Даниленко, О.Н. Баевой. – Иркутск: Байкальский государственный университет, 2019. – С. 334-335.

²⁰⁸ Барткевичуте, Н.А., Ребрендинг фирменного знака для Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого: черты, стилизация / Н.А. Барткевичуте, А.Г. Зубов // Неделя науки СПбПУ: материалы научной конференции с международным участием. – СПб.: Политех-Пресс, 2020. – С. 172–173.

Программа повышения конкурентоспособности российских вузов способствовала ребрендингу ряда университетов. Например, «Программа повышения конкурентоспособности Южно-Уральского государственного университета среди ведущих мировых научно-образовательных центров (2015–2020)»²⁰⁹ предполагала ребрендинг как способ улучшения репутации ЮУрГУ, поэтому он был отнесен руководством университета к разряду стратегических инициатив – особое внимание уделялось разработке и внедрению новых содержательных атрибутов бренда, подготовке брендбуков на английском, китайском и русском языках²¹⁰. Для улучшения репутации вуза также решались задачи повышения информированности о ЮУрГУ за счет комплексного продвижения вуза в социальных сетях и ведущих печатных изданиях региона, улучшения веб-сайта; задачи стимулирования научно-педагогических работников к участию в качестве докладчиков в престижных конференциях международного уровня и создания высокорейтинговых научных журналов²¹¹. Результатом ребрендинга должен был стать новый бренд «с сильным эмоциональным зарядом» и высокой узнаваемостью в России и мире²¹².

Показателен и пример Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы. РУДН – самый многонациональный и многопрофильный классический университет России, и в 2017 году он успешно провел всесторонний комплексный ребрендинг (улучшение качества образовательной политики и привлечение дополнительных источников дохода) с элементами интегрированного ребрендинга (формирование новых подходов во внутренней и внешней деятельности²¹³). Комментируя результаты ребрендинга, ректор РУДН (в настоящее время президент РУДН) В. М. Филиппов отметил,

²⁰⁹ Режим доступа: https://www.susu.ru/sites/default/files/book/programma_yuurgu.pdf (дата обращения: 21.12.2021).

²¹⁰ См. также: Туралина, Н.А. Имиджевая политика как отражение уровня корпоративной культуры кафедры современного вуза / Н.А. Туралина, М.С. Мальшева // Педагогика. Вопросы теории и практики. – 2022. – Т. 7. – № 5. – С. 510–515.

²¹¹ Режим доступа: https://www.susu.ru/sites/default/files/book/programma_yuurgu.pdf (дата обращения: 21.12.2021). – С. 22.

²¹² Там же. – С. 46.

²¹³ Белановская, Ю.Е. Реализация ребрендинга в Российском университете дружбы народов на примере телекоммуникационного учебно-информационного сервиса (ТУИС) / Ю.Е. Белановская, А.В. Миронова // Альманах мировой науки. – 2017. – № 3–2. – С. 39.

что «приняв решение о ребрендинге университета, мы не ставили задачу просто изменить фирменный стиль – осуществлялись коренные преобразования в стратегии развития»²¹⁴.

Впрочем, и изменение фирменного стиля РУДН носило комплексный характер: были изменены эмблема университета и основные цвета, расширен формат применения нового фирменного стиля – выпущены сувенирная и информационно-рекламная продукция, оформлены помещения, в том числе конференц-залы, залы ученых советов и др. Новая эмблема университета была выбрана совместно со студентами и преподавателями, в том числе путем открытого голосования на официальных страницах РУДН в социальных сетях, где были предложены несколько вариантов нового логотипа (рис. 3).

В ребрендинге эмблемы РУДН соблюдался принцип преемственности: новая эмблема разработана на основе предыдущей (рис. 4). Символьный ряд новой эмблемы – это глобус и латинская литера, чьи вертикальные штрихи опоясывают Землю. Семиотика новой эмблемы содержит элементы значений, подчеркивающих международный статус университета: U – это универсальный (universal), т. е. принимающий студентов со всего мира, уникальный (unique) и объединяющий разные культуры (uniting), а в совокупности эти понятия формируют тематическое пространство, объединенное буквой U – университет (university)²¹⁵.

²¹⁴ РУДН: на пути к исследовательскому университету // Университетская книга. – 2017. – № 3. – С. 37.

²¹⁵ Режим доступа: <https://www.rudn.ru/u/www/files/page/budushchee-segodnya-22017---vstrechayte-novyy-brend-rudn-universitypdf.pdf> (дата обращения: 30.07.2021).



Рис. 3. Варианты нового логотипа РУДН



Старая эмблема



Новая эмблема

Рис. 4. Ребрендинг эмблемы РУДН

В соответствии с новой концепцией и программой развития была изменена миссия – на «Объединяя знанием людей разных культур, РУДН формирует лидеров, которые делают мир лучше» – и девиз – на «Открой мир в одном университете», т. е. «можно получить новые возможности, выбрать любую профессию, дружить со всем миром, изучать традиции и культуры»²¹⁶. Причем миссия и слоган университета были сразу сформулированы на двух языках – русском (языке страны) и английском (языке международного общения).

²¹⁶ Режим доступа: <https://www.rudn.ru/u/www/files/page/budushchee-segodnya-22017---vstrechayte-novyy-brend-rudn-universitypdf.pdf> (дата обращения: 30.07.2021). – С. 37.

В ходе ребрендинга был введен единый бренд университета – RUDN University – вместо многочисленных вариаций на разных языках: PFUR – Peoples’ Friendship University of Russia, l’URAP – l’Université russe de l’amitié des peuples и др. Это решение позволило стандартизировать бренд университета и повысить его узнаваемость во всем мире, не отказываясь от его богатой и самобытной истории (основан в 1960 году), на основе которой сложился положительный образ РУДН как самого интернационального университета страны и мира (сформировавшийся ранее положительный образ университета не был потерян в ходе ребрендинга).

Новый фирменный стиль РУДН потребовал и изменения цветовой гаммы: с 2017 года она выдержана в трех цветах – синем (символизирует международный характер университета), красном (лидерство) и зеленом (развитие)²¹⁷. Новый фирменный стиль был использован в оформлении конференц-залов, столовой и появившейся в 2020 году зоны коворкинга – открытого пространства в главном здании университета (позже появились и в других корпусах), где студенты могут заниматься совместной учебной работой, проектами и творчеством. Для продвижения нового фирменного стиля был разработан брендбук, детально освещающий изменения в корпоративном стиле РУДН: брендбук размещен в открытом доступе на официальном сайте университета.

В рамках ребрендинга была разработана и программа позиционирования РУДН как академического (academic), предпринимательского (entrepreneurial), глобального (global), исследовательского (research) университета. Каждый пункт позиционирования РУДН детализирован в соответствии со стратегией университета, например, характеристика «глобальный» включает в себя следующие составляющие²¹⁸:

- лидер по интернационализации среди российских университетов – как обучающий студентов из более чем 160 стран мира;
- участие в программах и форумах международных организаций;

²¹⁷ Режим доступа: https://www.rudn.ru/u/www/files/rudn_brand_book.pdf (дата обращения: 30.07.2021).

²¹⁸ Там же.

- соглашения более чем с 250 зарубежными университетами и научными центрами, 130 совместных международных образовательных программ;
- базовый вуз Сетевого университета СНГ, университета ШОС, участник Сетевого университета БРИКС;
- более 200 000 выпускников работают практически во всех странах мира.

Были также сформулированы ценности бренда RUDN University²¹⁹:

- международное сотрудничество и многонациональность;
- вклад студентов и выпускников, ученых и преподавателей в развитие мирового сообщества;
- многопрофильный характер образовательной и научной деятельности;
- приверженность учебе, исследованиям и общественной деятельности;
- равенство возможностей.

Сегодня продвижение бренда RUDN University продолжается в СМИ (газета «Дружба» и др.), социальных сетях (трансляция интервью с руководством университета, в том числе на официальных страницах РУДН), на обновленном веб-сайте университета и в мобильном приложении – это позволяет не только продвигать (отмечается высокое присутствие РУДН в тех социальных сетях, где он ведет официальные страницы), но и мониторить медиа-образ РУДН, решая задачу повышения конкурентоспособности университета на рынке образовательных услуг²²⁰. Так, новый сайт www.rudn.ru выдержан в современном дизайне и позволяет оперативно находить всю необходимую ин-

²¹⁹Режим доступа: <https://www.rudn.ru/u/www/files/page/budushchee-segodnya-22017---vstrechayte-novyy-brend-rudn-university.pdf> (дата обращения: 30.07.2021).

²²⁰ См., также: Ананченкова, П.И. Совершенствование имиджа как фактор конкурентоспособности высшего учебного заведения (организационно-методический аспект): дисс. канд. экон. наук. – М., 2009; Ануфриенко, С.В. Деятельность телестудии медиацентра ФГБОУ ВПО «Пятигорский государственный лингвистический университет» по формированию положительного имиджа вуза // Достижение вузовской науки. – 2014. – № 10. – С. 17–23.

формацию. Особый акцент сделан на дистанционных и цифровых образовательных технологиях, в частности, был создан, внедрен в образовательный процесс и обновлен в 2022 году телекоммуникационный учебный информационный сервис (ТУИС) на платформе MOODLE, что позволило РУДН оперативно перейти на дистанционный формат в условиях распространившейся в 2020 году пандемии новой коронавирусной инфекции.

В ходе ребрендинга был взят курс на позиционирование РУДН как исследовательского университета, в связи с чем вуз приложил значительные усилия для продвижения своих научных исследований и мероприятий. Университет регулярно поощряет научно-педагогических работников за участие в конференциях в России и других странах и за публикации в высокорейтинговых журналах, входящих в международные базы данных Scopus, WoS и RSCI. Были созданы крупные научные подразделения по математике и телекоммуникации, химии, медицине, лингвистике и современным языкам. Новая образовательная стратегия РУДН «from teaching to learning» направлена «на формирование креативных, способных на принятие самостоятельных решений специалистов»²²¹. Ребрендинг университета отразился и на отношениях с работодателями – в РУДН была реализована программа по расширению представительства университета в профессиональных сообществах, создан Департамент трудоустройства иностранных граждан²²².

Ребрендинг повлиял и на продвижение в международных рейтингах: в QS WUR 2023 РУДН поднялся на 295-е место в мире; вошел в топ-100 мировых университетов по версии рейтинга QS WUR by Subject 2022, заняв 88-е место в предметном рейтинге «Современные языки» и 101–150-е место в предметном рейтинге «Лингвистика», в 2023 году РУДН поднялся на 58 и 71 позиции соответственно²²³.

²²¹ РУДН: на пути к исследовательскому университету // Университетская книга. – 2017. – № 3. – С. 37.

²²² Там же. – С. 39.

²²³ Режим доступа: https://www.rudn.ru/media/news/about_rudn/u-rudn--novye-uspehi-v-oblasti-sovremennyh-yazykov-prava-neftegazovogo-dela-kompyuternyh-nauk-universitet-ukrepil-pozicii-v-11-reytingah-qs (дата обращения: 01.02.2023).

Очевидно, что (ре)брендинг требует анализа образовательного рынка и учета потребностей целевой аудитории – студентов и абитуриентов. Не менее важно верно расставить акценты: бренд университета не должен ограничиваться внешними атрибутами (как единый самобытный фирменный стиль) – необходимо совершенствовать образовательные услуги, материально-техническую базу, быть в постоянном контакте с потенциальными работодателями обучающихся, находить новых стратегических партнеров в научно-технической и образовательной сферах, мониторить свой медиа-образ во внутренних и внешних СМИ, продвигать свой бренд в социальных сетях.

3.2. Влияние роста узнаваемости российских университетов на академические партнерства и научно-техническое развитие

На основе анализа массива эмпирических данных можно оценить целесообразность комплексного подхода, объединяющего инструменты корпоративного управления и маркетингового анализа. В частности, для уточнения восприятия университета социальными акторами можно использовать такие практические инструменты, как SWOT-анализ, а на этапе планирования развития «статуса» университета – инструменты рыночного продвижения, обладающие сегодня большим практическим потенциалом.

Вместе с тем, исследовательский вопрос данной работы заключается в определении адекватности применения рейтинга (оценки положения университета среди других вузов), поэтому доступный маркетинговый инструментарий ограничен набором факторов, которые были учтены:

- социальный институт образования обеспечивает социокультурное воспроизводство общества, поскольку наряду с обучением выполняет ключевую роль в трансмиссии культуры;
- особенности социальной регуляции конкретного общества (страны, региона) задают основания для оценки места университета, отражая приоритеты конкретного общества;

- многокритериальная оценка университетов в формате упорядоченного списка (рейтинга) опирается на социальную, социокультурную и историческую регуляторную специфику;
- ценностно-нормативные особенности общества определяют роль университета в его статусно-ролевой структуре, что позволяет говорить о самостоятельном значении рейтингов, например университетов стран БРИКС или стран «периферии».

Последний фактор начинает играть ключевую роль в ситуации, когда западные страны экономически развитого «центра» отходят от традиционных ценностей воспроизводства общества и меняют учебные программы исходя из сиюминутной политической конъюнктуры. В сложившихся обстоятельствах необходимо социологическое обоснование применения привычных маркетинговых практик, поскольку меняется не только положение конкретных университетов в рейтинговых системах, но и сами основания многокритериальной модели оценок.

Рост узнаваемости российских университетов в мире можно определить по нескольким индикаторам: один из них – изменение позиции вуза в международных рейтингах; другой – увеличение репутационного капитала, под которым понимается «ценность» университета в глазах абитуриентов, работодателей, государства и мирового научного сообщества. В 2019–2022 годах российские университеты продемонстрировали значительный рост в общих и предметных мировых рейтингах, что стало в том числе результатом стратегической поддержки вузов Правительством России в рамках программы финансирования высшего образования «Проект 5–100».

В целях закрепления своих позиций, обмена ресурсами и продвижения бренда университеты создают временные или постоянные форматы академического партнерства, под которыми понимается широкий спектр совместных проектов: новые образовательные продукты (например, программы, ориентированные на конкретную страну или определенную сферу деятельности); консорциумы и научные центры мирового уровня (НЦМУ). Ведущее место среди

совместных проектов с участием научных и образовательных организаций занимают новые образовательные программы, создание которых было приоритетным направлением «Проекта 5–100» и продолжается после его завершения. По оценкам ФГАНУ «Социоцентр»²²⁴, лидерами совместной научно-образовательной деятельности с вузами – победителями программы «Проект 5–100» в Европе стали Германия и Франция, в Азии – Китай, в СНГ – Казахстан; языком совместных образовательных программ чаще всего выступает английский.

Ведущие российские вузы расширяют сотрудничество с университетами развивающихся стран. Например, из более чем 1 миллиона узбекистанских абитуриентов 2020 года 25 тысяч обучается в России. В 2020 году в Узбекистане функционировало 10 филиалов российских университетов, прежде всего, это филиал МИФИ, который осуществляет подготовку специалистов для атомной индустрии Узбекистана. Открытие филиала было предусмотрено соглашением о строительстве в Узбекистане атомной электростанции по российскому проекту, первый энергоблок планируется сдать в 2028 году и на нем будут работать узбекские специалисты, подготовленные в ташкентском филиале МИФИ. Высокий конкурс обеспечил поступление 100 наиболее мотивированных абитуриентов на четыре инженерно-технические специальности филиала²²⁵.

Среди вузов – партнеров Узбекистана есть и другой участник «Проекта 5–100» – Южно-Уральский государственный университет, приоритетом которого является инженерно-техническое направление. Первый набор студентов в узбекистанский филиал прошел в 2020 году, студенты обучаются по схеме «2+2»: проходят программы 1–2 курсов в Узбекистане (Наманган), а 3–4 курсов – в Челябинске на базе ЮУГУ. Третье приоритетное направление сотрудничества российских вузов с Узбекистаном – центр межвузовского сотрудни-

²²⁴ Полихина, Н.А. Рейтинги университетов: тенденции развития, методология, изменения / Н.А. Полихина, И.Б. Тростянская. – М.: ФГАНУ «Социоцентр», 2018. – 189 с.

²²⁵ Режим доступа: <https://merphi.ru/content/news/1387/130880> (дата обращения: 30.07.2021).

чества на базе Ташкентской медицинской академии и Сеченовского университета (Москва). Его основная цель – методическая и ресурсная поддержка и распространение лучших практик в области медицинского образования. В частности, разработаны совместные магистерские программы, которые предусматривают выдачу двойных дипломов и обмен студентами для прохождения практик.

Пример совместных программ, ориентированных на определенную сферу деятельности, – Проект Race4Scale – Развитие автомобильных и автоспортивных экосистем (2020–2022), который реализуется на базе Санкт-Петербургского электротехнического университета «ЛЭТИ». Цель проекта – развитие инновационных междисциплинарных образовательных и бизнес-идей для российско-финской экосистемы автопрома и мотоспорта. Проект стал одним из приоритетных направлений сотрудничества в регионе Юго-Восточной Финляндии – Санкт-Петербурга – Северо-Запада России и был направлен на устойчивое развитие автомобильной индустрии, инновационного инжиниринга и подготовки специалистов для этой сферы. Целевые группы программы – студенты, обучающиеся по соответствующим специальностям, преподаватели, которые готовят образовательные программы, и представители промышленных и финансовых организаций автопрома. Одной из задач проекта является апробация новых образовательных программ в области автологистики, мотоспорта, построения и развития трансграничной экосистемы. Партнеры проекта – Университет прикладных наук Юго-Восточной Финляндии, Технический колледж Куовалы, Автопром Северо-Запад, Центр образования «Кудрово» и др.²²⁶

Следующей после «Проекта 5–100» программой развития российской сферы науки и образования стала Программа стратегического академического лидерства, ключевой механизм которой – добровольные объединения вузов с другими организациями в формате консорциума или научного центра миро-

²²⁶ Режим доступа: <https://nwasz.ru/race4scale.html> (дата обращения: 22.12.2021).

вого уровня (НЦМУ). Основная задача данных объединений – реализация совместных прорывных проектов, которые направлены на научно-технологическое развитие России. Создание консорциума является условием получения гранта на обеспечение исследовательского, территориального или технологического лидерства университета. На сегодняшний день консорциумы и НЦМУ стали наиболее значимыми формами академического партнерства (приложение 3).

Консорциумы представляют собой объединения ведущих научных и/или образовательных организаций, а также предприятий производственной и финансовых сфер с целью реализации масштабных проектов. Инициатива создания, как правило, исходит от участников объединения. НЦМУ – новая форма академического сотрудничества, которая представляет собой объединение на базе структурного подразделения научной или образовательной организации с целью удержания лидирующих позиций в научно-технической работе и проведения прорывных исследований, которые имеют фундаментальный или поисковый характер и направлены на решение актуальных задач методами, соответствующими мировым стандартам. В проекте создания НЦМУ заявлено 7 центров в 2020 году, 10 – в 2021 и 16 – в 2023 году (приложение 3).

В настоящее время из университетов, входящих в мировые рейтинги, наиболее известен консорциум «Глобальные университеты» (Association «Global Universities»), членами которого стали вузы – участники программы «Проект 5–100». Основная задача Консорциума – создание сети из университетов, исследовательских организаций и предприятий для решения актуальных глобальных проблем в таких областях, как высокотехнологичное здравоохранение и медицинские технологии; высокопродуктивное сельское хозяйство и энергетика; устойчивое использование минеральных и биологических ресурсов на региональном уровне; интеллектуальные транспортные и телекоммуникационные системы; исследования Земли и Вселенной (космос, мировой океан, Арктика и Антарктика); искусственный интеллект и роботизиро-

ванные системы; социальные институты как ответ на глобальные вызовы; материалы и технологии нового поколения; новые цифровые технологии; гуманитарно-социальные исследования взаимодействия человека и окружающей среды.

Среди проектов Консорциума следует выделить Международную олимпиаду «Open Doors» для абитуриентов магистратуры и аспирантуры; проект «Глобальная университетская лаборатория» – площадку для обмена лучшими управленческими наработками в высшей школе и инициативами по законодательным изменениям в сфере высшего образования; Консорциум российских образовательных организаций по совместной реализации кластерного подхода в области науки, образования и индустриально-образовательного партнерства за рубежом (инициатор РУДН), призванный решать задачи федерального проекта «Экспорт образования».

Энергетический образовательный Консорциум был создан 11 ведущими российскими техническими вузами, которые готовят специалистов для энергетической отрасли. Основная цель Консорциума – объединение участников энергетической сферы с целью повышения эффективности подготовки специалистов и исследователей в области энергетики за счет сетевого использования ресурсов университетов-партнеров. Основные направления сотрудничества – это актуализация единых образовательных программ, создание специализированного программного обеспечения, подготовка новой учебной и методической литературы, профессиональная и общественная аккредитация новых образовательных программ в области энергетики и энергетического машиностроения, расширение сотрудничества с зарубежными университетами.

Исследовательский консорциум университетов «Развитие личностного потенциала в образовании» был создан в 2020 году как объединение 7 педагогических вузов России и Благотворительного фонда Сбербанка «Вклад в будущее» для проведения совместных исследований, внедрения новых методик по развитию личностного потенциала в системе образования, систематизации

и умножения научного знания по вопросам развития личностного потенциала ребенка и педагога. В Консорциум вошли:

1. Московский городской педагогический университет;
2. Нижегородский государственный педагогический университет им. Козьмы Минина;
3. Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена (Санкт-Петербург);
4. Ульяновский государственный педагогический университет им. И.Н. Ульянова;
5. Башкирский государственный педагогический университет им. М. Акмуллы;
6. Ярославский государственный педагогический университет им. К.Д. Ушинского;
7. Сургутский государственный педагогический университет.

В 2021 году к Консорциуму присоединились еще 9 университетов:

1. Чеченский государственный педагогический университет;
2. Казанский (Приволжский) федеральный университет;
3. Глазовский государственный педагогический институт им. В.Г. Короленко;
4. Уральский государственный педагогический университет;
5. Волгоградский государственный университет;
6. Сибирский институт управления;
7. Новосибирский государственный педагогический университет;
8. Тульский государственный педагогический университет им. Л.Н. Толстого;
9. Липецкий государственный педагогический университет им. П.П. Семенова-Тян-Шанского.

Другой успешный пример – сетевой научный Центр междисциплинарных исследований человеческого потенциала (World-Class Research Center «Human Capital Multidisciplinary Research Centre»), который объединил около

400 ученых из 4 вузов России: НИУ ВШЭ (координатор), РАНХиГС, МГИМО и ИЭА РАН. Основные цели Центра: вхождение Российской Федерации в топ-5 стран в области гуманитарных и социальных исследований, природопользования и технологий; реализация междисциплинарных исследований для решения глобальных и национальных проблем в области устойчивого развития; укрепление международных связей и продвижение российского опыта на международных дискуссионных площадках по глобальной конкурентоспособности; разработка образовательных и обучающих программ по проблемам человеческого капитала; обеспечение включения научных результатов в государственную политику.

Большинство программ ориентированы на развитие человеческого капитала как совокупности производительных факторов экономического развития, общества, семьи и трудовых ресурсов (знаний, интеллектуального и управленческого труда) для обеспечения эффективного и рационального функционирования человеческого капитала как производительной силы общественного развития. Исследования проводятся в таких направлениях, как:

- социальный и индивидуальный потенциал и его измерение;
- демография и активное старение;
- занятость, социальная активность и формирование ключевых навыков и компетенций;
- человек в эпоху технологических преобразований;
- нейрокогнитивные механизмы социального поведения;
- природные и климатические причины устойчивого развития;
- человеческий капитал и безопасность в глобальном мире.

Центр реализует совместные программы с 243 ведущими международными университетами и исследовательскими организациями, предлагает стажировки в 45 университетах и исследовательских организациях, проводит 10 международных летних школ.

В рамках национального проекта «Наука» в России были созданы 10 НЦМУ, перечень которых соотносится с приоритетами научно-технического развития страны, указанными в федеральном проекте по развитию научной и научно-производственной кооперации. Из 10 утвержденных центров 4 работают в сфере здравоохранения, на период 2020–2024 годов для них предусмотрено финансовое обеспечение в объеме 15 млрд рублей.

Пример успешного межрегионального академического партнерства – НЦМУ «Цифровой биодизайн и персонализированное здравоохранение», который объединяет Сеченовский университет, ИСП им. В.П. Иванникова РАН, ИБХ им. В.Н. Ореховича РАН, ИКТИ РАН и НГУ им. Ярослава Мудрого. Цели междисциплинарного консорциума: развитие цифровой платформы для доклинических исследований и цифрового биобанка, подготовка молодых ученых для междисциплинарных исследований в области цифрового биодизайна и персонализированного здравоохранения, в том числе за счет использования единого глоссария, согласованного всеми членами Консорциума, и организации совместных рабочих групп «врач + IT-специалист + биолог + математик». Создатели Консорциума уверены, что проект обеспечит прорывные результаты в области цифрового биодизайна благодаря применению принципиально новых наукоемких технологий.

Следует назвать еще три НЦМУ медицинской направленности:

1. НЦМУ «Национальный центр персонализированной медицины эндокринных заболеваний»²²⁷ – реализует созданную академиком И.И. Дедовым модель персонализированного превентивного лечения, цель которого – сведение к минимуму рисков неоправданной инвалидизации и смертности из-за сахарного диабета и опухолевых процессов эндокринной системы. Долгосрочные цели – увеличение продолжительности жизни, сохранение интеллектуального и репродуктивного потенциала граждан России.

²²⁷ Режим доступа: <https://www.endocrincentr.ru/news/nmic-endokrinologii-voshel-v-perechen-nauchnyh-centrov-mirovogo-urovnya> (дата обращения: 12.04.2022).

2. НЦМУ «Павловский центр “Интегративная физиология – медицине, высокотехнологичному здравоохранению и технологиям стрессоустойчивости»²²⁸ – создан Институтом физиологии им. И.П. Павлова РАН, Институтом эволюционной физиологии и биохимии им. И.И. Сеченова РАН, Институтом медико-биологических проблем РАН и Санкт-Петербургским государственным электротехническим университетом «ЛЭТИ». Основные направления деятельности – регуляция пищевого поведения; генетика и физиология памяти; инновационные технологии нейрореабилитации; изучение и профилактика последствий долговременной изоляции и др.

3. НЦМУ «Центр персонализированной медицины»²²⁹ – создан национальным медицинским исследовательским центром им. В.А. Алмазова Министерства здравоохранения и Институтом экспериментальной медицины. Основные направления исследований – редкие и малоизвестные болезни, в том числе генетически обусловленные; инфекционные болезни и новейшие методы их лечения; онкологические заболевания.

Предполагается, что новые форматы взаимодействия ведущих вузов России с предприятиями финансовой и промышленной сфер, исследовательскими институтами и международными партнерами (совместные образовательные программы, консорциумы и НЦМУ) обеспечат научно-технологический прорыв в стратегических сферах российской науки.

3.3. Кластерный подход как новая управленческая модель

Примером успешной управленческой модели для академических партнерств выступает кластерный подход, реализуемый РУДН в третьей из представленных ниже версий²³⁰:

²²⁸ Режим доступа: <https://ncmu.infran.ru> (дата обращения: 12.04.2022).

²²⁹ Режим доступа: <https://ncmu.almazovcentre.ru> (дата обращения: 12.04.2022).

²³⁰ Gordon, I.R. Industrial clusters: Complexes, agglomerations and/or social networks / I.R. Gordon, P. McCann // Urban Studies. – 2000. – Vol. 37. – P. 513–532.

- 1) классическая модель агломерации, в которой внешние эффекты обеспечиваются за счет локальных ресурсов и трансфера знаний;
- 2) модель индустриальных/межорганизационных объединений, призванная снижать транзакционные издержки;
- 3) модель сетевого взаимовыгодного сотрудничества, базирующаяся на социальных связях.

Для РУДН кластерный подход – это организационно-управленческая модель экспорта российского образования в зарубежные страны, позволяющая создавать взаимовыгодные партнерства в рамках международной проектной деятельности, координация которой ведется по следующим направлениям:

- организационное – согласование позиций заинтересованных организаций на региональном и межвузовском уровнях, органов государственной власти, образовательных и бизнес-структур;
- образовательное – экспорт российского образования через образовательную и научную деятельность;
- информационное – создание коммуникационной платформы для обеспечения общего информационного поля.

Кластерный подход обеспечивает РУДН закрепление на региональных рынках в качестве международного классического образовательного, исследовательского и предпринимательского университета – лидера экспорта российского высшего образования. В рамках кластерного подхода возможны три основных направления взаимодействия с организациями-партнерами: образовательное, научно-исследовательское и индустриальное/предпринимательское. Так, для запуска индустриально-образовательных проектов РУДН привлекает финансирование и продвигает в качестве участника Российский экспортный центр (РЭЦ). Образовательный блок РЭЦ, представленный школой экспорта, тесно сотрудничает с образовательным блоком РУДН: представители РУДН совместно с РЭЦ на постоянной основе участвуют в подготовке и реализации образовательных программ Корпоративного университета Газпромнефти и получили высокую оценку руководства газонефтяного гиганта. В 2023 году

РУДН вновь получил приглашение участвовать в работе над этими программами, которые будут представлены слушателям в мае – июне.

Управление образовательной политики РУДН по заказу РЭЦ проводит специализированные семинары для правительств регионов Российской Федерации по вопросам организации образовательного процесса для иностранцев и в целом по проблемам экспорта российского образования в рамках программ повышения конкурентоспособности регионов.

Высокий уровень владения иностранными языками студентами и аспирантами РУДН позволяет РЭЦ привлекать их к аналитическим исследованиям с использованием иностранных источников. Поскольку потенциал РУДН обеспечивает широкую линейку языков, исследования проводятся не только по традиционным англоязычным источникам, что придает проектам особую значимость.

Всеобъемлющее сотрудничество РУДН и РЭЦ обеспечивает российским экспортерам экспертизу и комплексные синдицированные решения на основе компетенций лучших специалистов из числа научно-педагогических работников Университета, имеющих огромный практический опыт в разных областях, включая применение результатов научных исследований в реальных экономических условиях. Со своей стороны, РЭЦ предоставляет студентам РУДН возможности прохождения практик и стажировок, привлекает их к решению задач, имеющих важное значение для развития российского, прежде всего несырьевого, экспорта. Студенты, проявившие себя в рамках практических кейсов и успешно прошедшие стажировку, получают возможность продолжить трудовую деятельность в структурах РЭЦ.

РУДН проводит масштабную работу по расширению партнерских отношений с институтами РАН (ФАНО), крупными НИЦ, Госкорпорациями «Ростех» и «Росатом», ОАО «РОСНАНО», Федеральным космическим агентством «Роскосмос» и многими другими. Только в 2020 году выполнялись научные исследования и разработки в области естественных, технических и

медицинских наук по 101 проекту с организациями разных форм собственности, из них 39 договоров были заключены в том же году.

РУДН развивает сотрудничество с Ассоциацией медицинских обществ по качеству (АСМОК). На портале непрерывного медицинского и фармацевтического образования Министерства здравоохранения²³¹ аккредитовано более 350 программ повышения квалификации РУДН. Ежегодно по программам повышения квалификации и профессиональной переподготовки на факультете непрерывного медицинского образования РУДН проходят обучение более 10 тысяч врачей и младшего медицинского персонала.

Развиваются и формы сетевого взаимодействия в области дополнительного образования для обучающихся разных возрастных категорий на региональном, федеральном и международном уровнях, что позволяет значительно расширить кадровые, отраслевые, материально-технические и иные возможности реализации программ дополнительного образования на основе современных дистанционных технологий. В 2021 году РУДН открыл 11 сетевых программ. Была реализована программа ДПО «Актуальные требования к реализации деятельности по валидации и верификации парниковых газов. Особенности применения новых версий международных стандартов (ISO/IEC 17029, ISO 14065, ISO 14064–3)», разработанная совместно с Федеральным автономным учреждением «Национальный институт аккредитации» и национальным органом по аккредитации ACCREDIA (Италия). Совместно с Университетом Иннополис в августе 2021 года была реализована программа «Управление цифровой трансформацией в образовательных организациях высшего образования (ООВО)». Обучение по программе прошли более 150 слушателей из числа руководящего состава вузов России.

В апреле 2021 года Московская торгово-промышленная палата (МТПП) и РУДН подписали соглашение о сотрудничестве, которое позволяет обучающимся РУДН проходить практику и трудоустраиваться как в России, так и за

²³¹ Режим доступа: edu.rosminzdrav.ru (дата обращения: 22.07.2022).

рубежом, укреплять деловые и культурные связи между РУДН и зарубежными странами. МТПП и РУДН взаимодействуют по следующим направлениям:

- организация и проведение производственной и/или специальной, научно-исследовательской и/или научно-педагогической, преддипломной практики;
- подготовка квалифицированных специалистов и их дальнейшее трудоустройство;
- подготовка и переподготовка квалифицированных специалистов;
- оценка качества образования в университете;
- содействие трудоустройству выпускников, наилучшим образом проявивших себя в процессе обучения и в ходе производственных практик.

В 2020 году крупнейший российский инвестор АФК «Система» и РУДН подписали соглашение в сфере телекоммуникаций, агрономии, медицины, фармацевтики и разработки карьерных треков. РУДН запускает совместные проекты с 5 активами АФК «Система»: ПАО «МТС», ГК «Медси», ООО «Аэромакс», АО Агрохолдинг «СТЕПЬ» и фармацевтическим холдингом. Среди направлений сотрудничества – проведение фундаментальных и экспериментальных исследований, переподготовка и повышение квалификации специалистов, набор студентов, стажировки, создание библиотеки бизнес-кейсов, проведение лекций и мастер-классов экспертами АФК «Система».

В 2021 году Объединенный институт ядерных исследований (ОИЯИ) и РУДН подписали соглашение о совместной подготовке кадров в области физики, математики, компьютерных технологий и наук о жизни, о проведении совместных фундаментальных и прикладных исследований с использованием оборудования ОИЯИ и интеграции научно-образовательных и научно-исследовательских программ для совершенствования подготовки кадров.

В апреле 2021 года одна из крупнейших частных медицинских организаций России «Европейский медицинский центр» (ЕМС) и РУДН запустили совместный проект, предполагающий подготовку ординаторов и повышение

квалификации врачей, разработку образовательных программ на русском и английском языках и расширение исследований. Сотрудничество ЕМС и РУДН началось с создания рабочих программ по направлениям «Онкология», «Лучевая терапия», «Лучевая диагностика», «Неврология и нейрохирургия», «Семейная медицина», «Акушерство и гинекология», «Травматология», «Дерматология», «Аллергология», «Организация здравоохранения» и др. ЕМС вошел в состав 300 клинических баз, которыми располагает РУДН, и иностранные студенты РУДН могут пройти практику в ЕМС, где работают специалисты из других стран, а уровень оснащенности соответствует международным стандартам (клиника ЕМС имеет международную аккредитацию JCI).

3.4. Разработка метода построения модели современного университета (на примере РУДН)

Важнейшие результаты анализа рейтингов – корректировка образовательного процесса (изменение образовательных программ) и работа по привлечению абитуриентов в конкретное высшее учебное заведение²³². Речь идет не только о высоком уровне подготовки, но и об успешности обучения студентов в вузе, что подразумевает социально-психологическую адаптацию, эффективное освоение и закрепление профессиональных знаний и навыков в сфере будущей профессиональной специальности. Конкурентные преимущества могут получить те университеты, в которых акцент сделан на научной деятельности, поскольку она обеспечивает уникальные компетенции и возможности реализации модели «обучение в течение всей жизни». Соответственно, оценка информированности абитуриентов о вхождении российских вузов в нацио-

²³² См., напр.: Ефимова, И.Н. Анализ влияния рейтингов вузов на мотивацию абитуриентов / И.Н. Ефимова, А.В. Маковейчук // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2013. – Т. 6. – № 1. – С. 27–34; Маслевич, Т.П. Инновационные методы привлечения абитуриентов (на примере исследования факторов мотивации) / Т.П. Маслевич, Н.Б. Сафронова, Н.Л. Минаева // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2018. – № 6. – С. 52–60.

нальные и международные рейтинги и выявление факторов, которые оказывают определяющее влияние на выбор вуза, – основа понимания привлекательности университета для абитуриентов.

Российские университеты сегодня имеют высокую репутацию в той части мирового сообщества, что ранее была ограничена в доступе к университетскому образованию и в целом к совокупности знаний человечества. Население Азии и Африки, отчасти Латинской Америки, начиная со второй половины XX века заинтересовано в сотрудничестве с российскими университетами. В этой связи для изучения восприятия российских университетов как внутри, так и за пределами страны был рассмотрен РУДН: сформулированные ранее положения были дополнены и проверены эмпирическими данными, в сборе и анализе которых автор принимала как методическое (формулировка целей, задач, разработка, апробация и адаптация инструментария), так и организационное участие (планирование и контроль процессов сбора, обработки, анализа и презентации эмпирических данных), что позволило сделать ряд значимых социологических выводов.

Ежегодно РУДН проводит опрос первокурсников, чтобы определить составляющие своей привлекательности для абитуриентов. Очередной опрос состоялся при помощи корпоративной рассылки в ноябре 2022 года: было опрошено 4013 первокурсников, или 66% общего контингента студентов очной формы обучения на первом курсе; 21% опрошенных – иностранные студенты. В анкете был вопрос со множественными вариантами ответа «Почему Вы решили поступать именно в РУДН?» (рис. 5). Среди причин поступления однозначно лидируют хорошие позиции РУДН в мировых рейтингах и престижность университета (по 51%), т. е. эти причины назвал каждый второй респондент. На втором месте по значимости для абитуриентов – возможность изучать иностранные языки параллельно со специальностью (39%), привлекательность территории и здания университета (40%), высокая квалификация преподавателей (33%) и желание учиться вместе с иностранцами (29%) – эти при-

чины назвал практически каждый третий. 22% указали на удобное расположение РУДН, 16% посетили День открытых дверей и заинтересовались, для 14% важна возможность получать повышенную стипендию за школьные достижения, у каждого десятого (по 10%) в РУДН учились родители/родственники или же респондент слышал о высоком качестве дистанционного обучения РУДН в период пандемии.

Мнения иностранных студентов совпадают с ответами российских первокурсников в принципиальных моментах (высокие позиции РУДН в мировых рейтингах, квалификация преподавателей, качество дистанционного обучения, интернациональная среда), но иностранные студенты несколько чаще отмечают возможность пополнить ряды мировой элиты (19% против 14%) и продолжить своего рода семейную традицию обучения в РУДН (14% против 10%), но для них менее значимы престижность университета (38% против 51%) и внешняя привлекательность кампуса РУДН (21% против 40%) (рис. 6).



Рис. 5. Причины привлекательности РУДН для абитуриентов



Рис. 6. Причины привлекательности РУДН для абитуриентов (россиян и иностранцев)

Следует подчеркнуть, что абитуриенты/студенты прекрасно понимают различие между традиционным, но размытым понятием престижа и относительно новым, но формализованным понятием рейтинговой позиции: до 2018/2019 учебного года в соответствующем вопросе анкеты студентам первого курса предлагался лишь вариант ответа о престижности обучения в РУДН (набирал от 38 до 44%), с 2018/2019 учебного года в список вариантов ответа были включены и «хорошие позиции в мировых рейтингах вузов». Важность данного показателя для абитуриентов постепенно растет – 41% в 2018 году, 44% – в 2019, 49% – в 2020, 51% – в 2022 году. Однако этот рост происходит не за счет оттока респондентов из категории «престижности» – ее значение также остается принципиально важным и варьирует по годам практически в прежнем диапазоне, но с тенденцией роста – от 36 до 51%.

Один из механизмов повышения привлекательности университета для абитуриентов – структурно-функциональное моделирование системы обучения, реализуемой конкретным университетом, для ее оптимизации и/или изменения в интересах более эффективной подготовки профессиональных кадров. В такой модели можно сочетать традиционные и общепринятые методы обучения с новыми элементами образования, являющимися конкурентным преимуществом вуза.

Под моделированием образовательных систем и процессов мы понимаем выделение тех наиболее значимых факторов, которые в максимальной степени влияют на успешность деятельности вуза, оценку их взаимодействия и разработку стратегии для развития этой деятельности²³³. Разработанная модель становится концептуальным инструментом самоанализа (мониторинга) университета и прообразом его будущей образовательной системы. Для этого в модели должны быть представлены следующие элементы:

²³³ См., напр.: Капичникова, О.Б. Развитие учебно-речевой деятельности в условиях бакалавриата, магистратуры и аспирантуры / О.Б. Капичникова, О.В. Романова, А.И. Капичников // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. – 2014. – № 2. – С. 133–140; Ходусов, А.Н. Методология проектирования и моделирования профессионального образования в условиях его модернизации // Ученые записки. Электронный журнал Курского государственного университета. – 2018. – № 4. – С. 141–146.

- субъект – инициатор создания модели или пользователь результатов проведенного изменения;
- объект моделирования;
- модель – отображение объекта;
- среда – сфера, в которой взаимодействуют перечисленные выше составляющие модели, или совокупность внешних условий, которые способны влиять на новую модель (элементы так называемого PEST-анализа), и применительно к университету это

- государственная политика в сфере высшего образования (P – Political);
- кадровая политика в сфере высшего образования (E – Economic);
- имидж университета, основанный на мнениях основных групп потребителей его услуг, главное место среди которых занимают абитуриенты) (S – Social);
- технологическое оснащение, влияющее на имидж университета (T – Technological).

При построении модели могут применяться ретроспективный, перспективный, сравнительный, системный и SWOT-анализ. SWOT-анализ – это метод стратегического планирования или базовый алгоритм изучения ситуации на основе комплекса исследований сильных и слабых сторон конкретной деятельности, в результате чего в модели обозначаются и детально рассматриваются:

- S (strengths) – сильные стороны объекта, его преимущества, уникальные особенности, ценности, отличительные черты, т.е. те позиции, которые составляют понятие конкурентоспособности;
- W (weaknesses) – слабые стороны объекта, его устранимые и неустраимые недостатки, важные отсутствующие элементы, т.е. те позиции, которые мешают развитию или делают его невозможным;

– О (opportunities) – возможности или инструменты, которые позволят устранить, уменьшить слабые стороны и/или усилить сильные стороны рассматриваемого объекта;

– Т (threats) – угрозы, т.е. трудности во внутренней среде и внешние факторы, которые не зависят от деятельности рассматриваемого объекта.

SWOT-анализ – популярный инструмент стратегического планирования для организаций разных типов²³⁴. Его главная задача – разработка стратегии деятельности/развития предприятия/услуги/товара с учетом всех основных факторов и драйверов успешного (профессионального и иного) роста.

На базе SWOT-анализа нами был разработан метод трехфакторного анализа, основанный на дихотомии по параметрам оценки, прогнозирования и действий, который условно можно назвать П-М/В-Р/Р-Б (Преимущества – Минусы/ Возможности – Риски/ Решения – Бездействие), который мы считаем наиболее подходящим инструментом стратегического планирования для университетов. Представленные ниже результаты П-М/В-Р/Р-Б -анализа получены, исходя из представления о ключевых целевых группах университета (в данном случае – РУДН), и потому как сама модель анализа, так и ее результаты и стратегия применения могут быть применены к достаточно широкому списку высших и средних специальных учебных заведений.

Итак, *преимущества (П)* РУДН:

- ✓ высокий уровень интернационализации;
- ✓ уникальные образовательные программы;
- ✓ хорошая материально-техническая база;
- ✓ высокопрофессиональный кадровый состав;
- ✓ устойчивые связи с работодателями;
- ✓ устойчивые социальные связи студентов.

²³⁴ См., напр.: Латышев, Д.В. Стратегический потенциал метода SWOT-анализа в маркетинговой деятельности образовательного учреждения // Вестник по педагогике и психологии Южной Сибири. – 2017. – № 1. – С. 63–74.

В частности, РУДН сопровождает трудоустройство выпускников с инвалидностью и ОВЗ. В 2021 году был успешно запущен проект по трудоустройству в РУДН выпускников с тяжелыми формами болезней (например, с поражением центральной нервной системы), что является значимым вкладом в инклюзивное образование и трудоустройство в России (рис. 7).

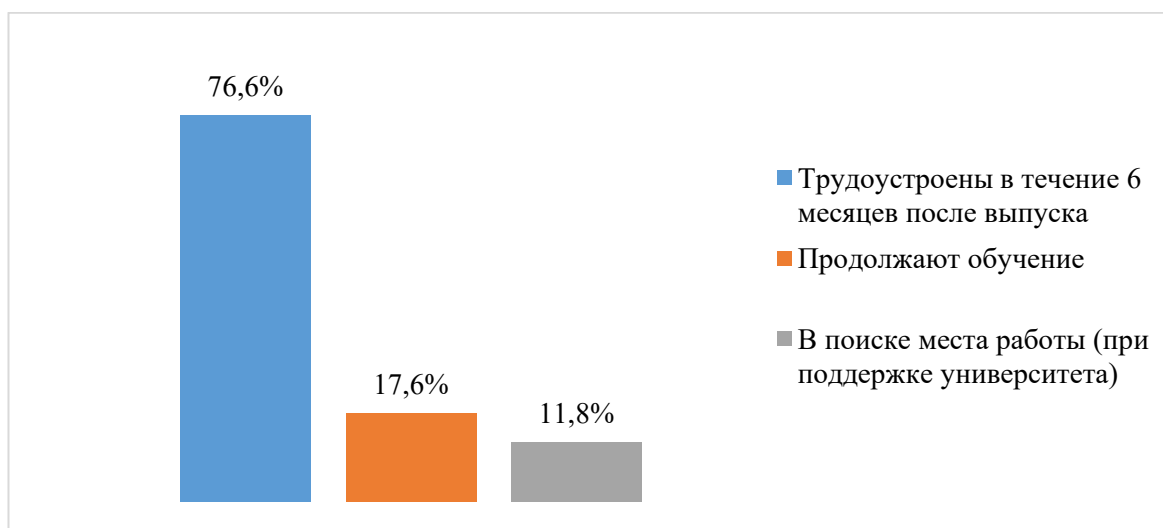


Рис. 7. Трудоустройство выпускников с ОВЗ в РУДН в 2021 году

Высокий уровень интернационализации высоко оценивается рейтингами, в частности, QS²³⁵. В РУДН обучаются иностранные студенты из 162 стран мира, которых привлекают в первую очередь:

- упрощенная процедура зачисления;
- помощь в профессиональной и социальной адаптации;
- возможности участия в стипендиальной программе Правительства Российской Федерации, предусматривающей бесплатное обучение 15 тысяч иностранных граждан в российских вузах;
- шанс на бесплатное обучение, который предоставляет Открытая олимпиада РУДН для иностранных граждан – конкурс, призванный выявлять и привлекать талантливых абитуриентов и магистрантов для обучения в университете по отдельным направлениям подготовки.

²³⁵ Режим доступа: <https://www.topuniversities.com/universities/rudn-university#p2-social-media> (дата обращения: 15.01.2022).

В свою очередь, российским студентам совместное обучение с иностранцами дает как минимум два преимущества – создание личных и профессиональных связей со специалистами, которые будут работать в других странах, и языковую практику.

Помимо традиционных в РУДН реализуются также сетевые образовательные программы, для которых базовой организацией выступает РУДН, а организацией-партнером – крупные российские или зарубежные вузы. Часть сетевых программ РУДН основана на взаимодействии с ресурсными организациями, которые предоставляют студентам базу для учебных и производственных практик, расширяющих возможности РУДН. Кроме того, в университете работают программы двойных дипломов на уровне бакалавриата, магистратуры и аспирантуры благодаря более 200 соглашениям с высшими учебными заведениями стран СНГ, Европы, Азии и Ближнего Востока, Африки и Латинской Америки. С 2007 года выпускники РУДН получают приложение к диплому Европейского образца, признанное во всем мире. Часть направлений предлагают программы на иностранных языках, которые реализуются на всех уровнях, обеспечивая преемственность обучения (образование полного цикла).

Другое уникальное образовательное предложение РУДН – возможность получить квалификацию переводчика параллельно с дипломом специалиста. В университете преподаются 12 иностранных языков: европейские (английский, французский, немецкий, испанский, португальский, итальянский) и восточные (китайский, арабский, японский, корейский, турецкий и персидский).

Широта направлений обучения позволяет студентам разных специальностей выстраивать межличностные и профессиональные связи в рамках одного университета, а также поступать на программы ДПО по смежным с основной специальностям.

В РУДН функционирует 6 факультетов:

1. Филологический
2. Подготовительный

3. Цифровой подготовительный
4. Экономический
5. Факультет физико-математических и естественных наук
6. Факультет гуманитарных и социальных наук.

14 институтов:

1. Медицинский
2. Институт русского языка
3. Межотраслевой институт стратегического развития отраслевых экономик
4. Аграрно-технологический
5. Учебно-научный институт сравнительной образовательной политики
6. Институт биохимической технологии и нанотехнологии
7. Институт мировой экономики и бизнеса
8. Институт гостиничного бизнеса и туризма
9. Институт иностранных языков
10. Юридический
11. Учебно-научный институт гравитации и космологии
12. Институт экологии
13. Научно-образовательный институт современных языков, межкультурной коммуникации и миграций
14. Институт внешнеэкономической безопасности и таможенного дела.

В структуру РУДН также входят Инженерная академия и Высшая школа промышленной политики и предпринимательства. Причем цифровой подготовительный факультет – уникальная возможность для онлайн изучения русского языка в рамках подготовки к поступлению в вузы России на программы бакалавриата, магистратуры и аспирантуры, в том числе в РУДН со скидкой на обучение. На подготовительных факультетах студенты изучают русский язык, ориентируясь на будущую специальность: в перечень преподаваемых дисциплин включено изучение языка для специальных целей (социально-гуманитарный, медико-биологический и естественнонаучный профили).

Материально-техническую базу РУДН абитуриенты могут оценить в рамках виртуальных и реальных визитов в университет:

– занятия проводятся в учебных корпусах, расположенных преимущественно на одной территории площадью 50 га, где также размещены спортивные комплексы, клиника, магазины и кафе;

– в университете работает более 200 лабораторий и 40 центров²³⁶, в том числе по направлениям исследований, которые проводятся только в РУДН, например, Центр исследований философии и культуры Индии «Пурушоттама» разрабатывает методологию и интеллектуальную базу новых подходов к изучению индийской философии и ее связей с философскими традициями Евразии;

– у РУДН есть свой культурный центр для проведения массовых мероприятий; команда КВН РУДН – трижды участник финала высшей лиги КВН, что по результатам опросов студентов 1-го курса²³⁷, также является привлекательным фактором при выборе РУДН для обучения;

– университет хорошо представлен в медиапространстве, каждое направление деятельности освещено на сайте (общие сведения, учебный портал ТУИС, наука и научные журналы, деятельность подразделений и т.д.) в контексте единой общеуниверситетской сети; РУДН поддерживает свои профили в популярных социальных сетях на нескольких языках; собственное телевидение снимает учебные и рекламные фильмы, что на достаточно высоком уровне популяризирует университет в мире;

– построен новый корпус общежития площадью 13,3 тыс. кв. м, обеспечивающий высокий уровень комфорта для студентов и аспирантов;

– 23% территории кампуса составляет лесной массив.

²³⁶ Режим доступа: <https://www.rudn.ru/science/laboratories-and-centers> (дата обращения: 15.01.2022).

²³⁷ Эбзеева, Ю.Н. Рейтинг университета как элемент аттрактивности для потенциальных абитуриентов // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. – 2023 – Т. 23.– № 1. – С. 33–38.

РУДН заявляет о приверженности принципам устойчивого развития и стремится к повышению своей экологической эффективности, и подтверждением высокого уровня его материально-технической базы служат и позиции в рейтингах, оценивающих экологичность, например:

- самый зеленый университет в России по версии QS;
- 28-е место в мире и 1-е место в России в рейтинге UI GreenMetric World University Rankings²³⁸, цель которого – объективная оценка программ развития университетов и экологичности кампусов (в список входят 600 вузов мира)²³⁹.

Большая часть профессорско-преподавательского состава РУДН – кандидаты и доктора наук, университет мотивирует преподавателей к повышению квалификации путем обучения по программам ДПО, аспирантуры и докторантуры. В РУДН работают:

- 19 заслуженных деятелей науки РФ;
- 11 заслуженных работников высшей школы РФ;
- 2 заслуженных экономиста РФ;
- 1 заслуженный изобретатель РФ;
- 8 заслуженных юристов РФ;
- 3 заслуженных работника культуры РФ;
- 18 заслуженных врачей РФ;
- 20 сотрудников являются действительными членами и членами-корреспондентами РАН, РАО, РАМН, РАН ВШ²⁴⁰;
- многие сотрудники имеют государственные награды, входят в экспертные советы научных фондов (РНФ, РФФИ и др.) и ВАК России.

Связь с работодателями – один из приоритетов РУДН, что отражено в выстраивании сетевых отношений с организациями, которые готовы принять

²³⁸ Режим доступа: greenmetric.ui.ac.id (дата обращения: 15.01.2022).

²³⁹ См., напр.: Баркова, Э.В. Культура «зеленого университета» в преодолении тотальной цифровизации образования в регионе // Ноосферные исследования. – 2021. – № 1. – С. 42–57; Чевтаева Н.Г. Модель сервисной экосистемы высшего образования / Н.Г. Чевтаева, А.П. Лунев // Universe of university: сборник материалов Международной научной интернет-конференции. – Екатеринбург, 2021. – С. 322–325.

²⁴⁰ Данные на декабрь 2022 года.

студентов на производственные и учебные практики, и в подборе кадров из числа студентов и выпускников в соответствии с вакансиями компаний. Центр карьеры РУДН консультирует студентов по вопросам карьерного роста (написание резюме, прохождение собеседования, поиск вакансий, развитие «soft skills»). Сотрудничество РУДН с работодателями обеспечивает актуальную базу вакансий и понимание особенностей рынка труда в разных регионах. Сегодня РУДН предлагает вакансии компаний из более чем 50 стран мира.

Другие формы взаимодействия РУДН и работодателя – это целевая подготовка специалистов и создание брендированной аудитории – продвижение нового бренда путем поддержки студентов, в том числе иностранцев, тем самым пропагандируя новый бренд. У студентов есть возможность напрямую общаться с работодателями независимо от уровня образования: более чем 250 ведущих компаний России и мира регулярно проводят в РУДН Дни карьеры, Ярмарки вакансий, мастер-классы, семинары и лекции. Более 200 тысяч выпускников РУДН работают практически во всех странах мира в таких компаниях, как «Nestle», «Adidas», «Renault», «Samsung», «Pricewaterhouse Coopers», «Bayer», «Ernst&Young», «Coca-Cola», «Microsoft», «Ростех», «Роскосмос», «Richemont», «Мираторг», «Брюнель», «Аэрофлот», «Газпром» и др.

С момента основания большое внимание в РУДН уделяется созданию и поддержке студенческих организаций, которые сегодня насчитывают более 200 и представлены такими форматами, как студенческий комитет, земляческие организации, женский комитет, студенческий стройотряд, Ассоциация учащихся стран Европы, Ассоциация арабских студентов, Федерация студентов из Латинской Америки и Карибского бассейна и др. Сотрудничество руководства университета и представителей студенческих организаций позволяет быстро и эффективно решать образовательные и социальные проблемы студентов, проводить культурно-массовые и спортивные мероприятия, мотивировать студентов к научным исследованиям. Одна из значимых форм социальных связей студентов – сеть выпускников РУДН в мире, которая позволяет

университету поддерживать связи со своими выпускниками в 170 странах мира.

Минусы (М) (РУДН):

✓ недостаточная эффективность образовательных структур в условиях пандемии в связи с ориентацией на высокую численность очных иностранных студентов, но с этой проблемой столкнулись все без исключения образовательные учреждения России²⁴¹;

✓ недостаточная ориентированность университета на абитуриентов из регионов России – прежняя практика целевых наборов студентов из регионов была утрачена после введения ЕГЭ;

✓ сложности в организации учебного процесса иностранных учащихся вследствие долгой процедуры оформления их права на получение очного образования в России;

✓ недостаточное присутствие РУДН в рейтингах в связи с относительной молодостью университета и наличием серьезных конкурентов среди классических университетов с историей (например, Санкт-Петербургский государственный университет, МГУ им. М. В. Ломоносова и др.).

Что касается *возможностей (В)* РУДН, то здесь университетом была проведена огромная работа в рамках выполнения дорожной карты «Проекта 5–100», в результате чего можно говорить:

✓ об изменении структуры управления образовательной организацией;

✓ о мотивации кадрового состава к увеличению показателей научной активности;

✓ об увеличении количества дополнительных профессиональных программ, прямым следствием чего стал рост показателей РУДН в мировых рейтингах университетов (подробнее см. в главе 4).

²⁴¹ См., напр.: Юдина, Е.Н. Обучение студентов во время пандемии коронавируса COVID-19 // Дискурс социальных проблем в социокультурном, образовательном, языковом пространстве в период пандемии коронавируса: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Брянск, 2021. – С. 461–472.

Возможности для абитуриентов стать студентами РУДН:

- ✓ олимпиады (по предметам – 87, для иностранных абитуриентов – 27 стран-участниц);
- ✓ профильные классы по приоритетным направлениям подготовки (социальное, гуманитарное, инженерия, аграрно-технологическое, филологическое и др.);
- ✓ Центр русского языка и довузовской подготовки – научно-образовательная платформа, позволяющая пройти языковую подготовку по русскому языку до поступления в университет.

Следует подчеркнуть, что часть инструментов уровня **B** – административно-организационные – невидимы для абитуриентов как целевой группы.

Риски (P):

- ✓ эпидемиологическая ситуация в мире стала своеобразным индикатором возможных проблем университета, связанных с меняющейся глобальной ситуацией, поскольку ориентация на иностранных студентов – конкурентное преимущество РУДН;
- ✓ для высшего образования на современном этапе характерно снижение интеллектуального потенциала, разрушение части научных, научно-практических и педагогических школ;
- ✓ высшее образование – непривлекательная сфера для инвестиций;
- ✓ стандарты обучения разнятся в регионах мира, что мешает российским вузам без потерь встроиться в эту систему;
- ✓ в мире, с одной стороны, отмечается падение престижа высшего образования, но, с другой стороны, тенденция выделения топовых вузов, чьи дипломы высоко котируются на рынке труда;
- ✓ высокая конкуренция в сфере высшего образования;
- ✓ глобализационные процессы и внедрение онлайн-технологий размывает у абитуриентов представление о классическом университете и не порождает новые модели образования, которые бы совмещали обучение и научную дея-

тельность; обучение в университете уровня РУДН требует от студентов большой мотивированности к учебной и научной деятельности, что влечет за собой несоответствие ожиданий и реальности;

- ✓ недостаточный уровень цифровизации в сравнении с ведущими университетами мира (эта проблема успешно решается с 2011 года).

Найденные *Решения (Р)*:

- ✓ создание цифрового подготовительного факультета;
- ✓ создание кластеров;
- ✓ проведение анализа и подготовка отчета по целям устойчивого развития;

- ✓ проведение международных олимпиад;
- ✓ создание ресурсных центров за рубежом;
- ✓ создание научно-образовательных ресурсных центров;
- ✓ междисциплинарные научные и образовательные проекты.

И, наконец, *Бездействие (Б)*:

- ✓ не/установление устойчивых горизонтальных связей между подразделениями;
- ✓ отсутствие маркетинговых структур;
- ✓ несформированность базы выпускников;
- ✓ не/налаживание устойчивой связи науки с реальным сектором экономики.

Результаты трехфакторного анализа – П-М/В-Р/Р-Б – текущего положения РУДН, который был проведен на первых этапах разработки стратегии развития университета на период 2021–2030 годов (включает и другие основания, помимо обозначенных выше), представлены в табл. 8.

Таблица 8

Компоненты анализа	Возможности А. Цифровизация В. Национальные проекты С. Тренд на LLL	Риски А. Снижение числа иностранных студентов В. Конкуренция в образовании со	Компоненты анализа
---------------------------	---	--	---------------------------

	<p>D. Развитие экологической повести</p> <p>E. Международные коллаборации</p> <p>F. Интенсификация миграционных процессов</p>	<p>стороны других игроков</p> <p>C. Информационное перенасыщение => быстрое устаревание программ</p> <p>D. Конкуренция за перспективных сотрудников</p> <p>E. Рост неопределенности и подерывных факторов</p>	
<p>Преимущества</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Многонациональная среда 2. Развитое сетевое сотрудничество 3. Контакты с развивающимися странами 4. Заделы по химии, математике, экологии, социогуманитарным наукам и современным языкам 5. Зеленый кампус 6. Система привлечения талантливых иностранных абитуриентов 7. Опыт социокультурной адаптации мигрантов 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Рост в предметных и общих рейтингах (4 – E, D – в) ➤ Нарастивание числа и доли иностранных студентов (1, 3, 7 – F – а, г, д) ➤ Увеличение экспорта образования (2,3 – B, F – б, г, д) ➤ Трансляция лучших образовательных практик в развивающиеся страны через дистанционные технологии (2,3 – A, C – д) ➤ Цифровой зеленый кампус – экспериментальная урбанистическая площадка (5 – A, D – в) ➤ Ведущая площадка страны по адаптации мигрантов (7 – F – а) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Сохранение набора абитуриентов из стран присутствия (1,2,7 – A – д) ➤ Рекрутинг иностранных сотрудников из развивающихся стран (3 – D – б) ➤ Оперативный трансфер научных достижений в ООП и ДПО (4,5 – C – ж) ➤ Сильная методическая база и акцент на развитие «self-skills» (5 – E – в, е, ж) ➤ Международный аспект программ ООП и ДПО как конкурентное преимущество (1,2,3 – B – д, ж) 	<p>Решения</p> <ol style="list-style-type: none"> а) Создание цифрового подготовительного факультета б) Создание кластеров в) Проведение анализа и подготовка отчета по целям устойчивого развития г) Проведение международных олимпиад д) Создание ресурсных центров за рубежом е) Создание научно-образовательных ресурсных центров ж) Междисциплинарные научные и образовательные проекты

<p style="text-align: center;">Минусы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточная интернационализация науки 2. Низкая коммерциализация НИОКР 3. Недостаточно развитая исследовательская культура 4. Невысокий уровень подготовки зарубежных абитуриентов 5. Сопротивление изменениям части сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Дальнейшая интенсификация контактов с зарубежными учеными (1,3 – В, Е, F) ➤ Участие в национальных проектах других стран (2 – В) ➤ Увеличение доходов от экосервисов (2 – D, E) ➤ Укрепление системы довузовской подготовки (профильные классы, ЦРЯ, МООС, цифровой подготовительный факультет) (4 – А) ➤ Обновление кадрового состава и развитие кадрового резерва (5 – С, F) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Падение интереса иностранцев к РУДН как неисследовательскому университету (1 – А, В, D – г) ➤ Недиверсифицированные доходы => их общее падение (2 – А, В – г) ➤ Выпускник РУДН – низкоквалифицированный и невостребованный работник (4 – С, Е – в) ➤ РУДН – на периферии мировой исследовательской повестки (1,3,5 – Е – а, б, г) 	<p style="text-align: center;">Бездействие</p> <ol style="list-style-type: none"> а) Не/установление устойчивых горизонтальных связей между подразделениями б) Отсутствие маркетинговых структур в) Несформированность базы выпускников г) Не/налаживание устойчивой связи науки с реальным сектором экономики
--	--	---	---

Таким образом, сегодня международные рейтинги – важнейший механизм развития мирового рынка образовательных услуг. Определение рейтингами уровня вложений в университет со стороны государства и дополнительных источников финансирования становится повсеместной практикой. Очевидная необходимость в увеличении доли российских университетов на международном образовательном рынке диктует создание новых структурно-функциональных моделей оценки деятельности и оптимизации управления организациями высшего образования. Один из важнейших индикаторов успешной реализации этой модели – вхождение в мировые рейтинги высших учебных заведений, сохранение и улучшение своих позиций в них.

Признанными инструментами продвижения российских университетов в мировых рейтингах стали:

- позиционирование университета как отдельного бренда (брендинг) и возможный ребрендинг;
- разработка структурно-функциональной модели управления образовательной организацией для оценки ее деятельности с позиций потребителя услуг, сотрудника и образовательной системы государства;
- применение теории стейкхолдеров в создании системы стратегического управления организацией высшего образования.

На сегодняшний день уже накоплен успешный опыт университетского ребрендинга для решения разных задач, таких как:

- расширение сферы деятельности;
- объединение университетов одного региона или одной направленности;
- преодоление негативной репутации;
- ответ на изменения государственной образовательной политики, повлекшие отход от модели классического университета, – в направлении специализации вуза как опорного, национально-исследовательского или федерального университета.

Разработанный нами метод трехфакторного анализа, основанный на дихотомии по параметрам оценки, прогнозирования и действий, который условно можно назвать П-М/В-Р/Р-Б (Преимущества – Минусы/ Возможности – Риски/ Решения – Бездействие), который мы считаем наиболее подходящим инструментом стратегического планирования для университетов, позволяет оценить их сильные и слабые стороны с точки зрения разных целевых групп. Положительный опыт РУДН, перестраивающего свою дорожную карту по результатам данного трехмерного анализа, позволяет рекомендовать его для всех классических образовательных организаций, в том числе в рамках ребрендинга.

Внимание государственных структур и коммерческих предприятий к университетам как поставщикам квалифицированных кадров и необходимость однозначной узнаваемости на рынке образовательных услуг мотивируют вузы

к разностороннему сотрудничеству (совместные программы, консорциумы и научные центры мирового уровня) для проведения научных и научно-практических исследований по актуальным направлениям развития науки и технологий. К ним относятся как «цифровой дизайн» и «искусственный интеллект», где необходимы принципиально новые наукоемкие продукты и технологии, так и традиционно значимые для экономики России направления: энергетика, тяжелое машиностроение, космическая промышленность, производство высокотехнологичных товаров. Такое сотрудничество взаимовыгодно: студенты получают практические навыки и возможность перспективного трудоустройства, работодатели – инициативных квалифицированных сотрудников, а университеты – развитие научных исследований, узнаваемость в мире и дополнительные ресурсы. В данном направлении показателен и тиражируем опыт РУДН по применению кластерного подхода – организационно-управленческой модели экспорта образования за рубеж и выстраивания многоуровневых партнерских отношений.

ГЛАВА 4. ПРОДВИЖЕНИЕ РУДН В РЕЙТИНГАХ QS

Включение РУДН в общий рейтинг университетов QS World University Rankings в 2012 году (501–550 позиции) доказывает его признание мировым образовательным сообществом. В 2013 году РУДН сохранил свои позиции (501–550), в 2014 – улучшил (471–480). Спад 2015–2017 годов (601–650), участие в программе «Проект 5–100» и амбиции обусловили разработку стратегии развития университета, нацеленной на его дальнейшее продвижение в общем и предметных рейтингах (табл. 9). В 2018 году РУДН занял 501–550-е место в общем рейтинге университетов QS, в 2019 – 446-е, в 2020 – 392-е, в 2021 – 326-е, в 2022 – 317-е, а в 2023 – 295-е место.

С 2019 года РУДН представлен в предметных рейтингах «Modern languages» и «Linguistics» и в отраслевом «Arts & Humanities».

С 2020 года – в «Mathematics», «Social Sciences & Management», «Economics & Econometrics» и «Chemistry».

С 2021 года – в «Engineering Petroleum», «Law & Legal Studies», «Computer Science & Information Systems» и «Business & Management Studies».

С 2022 года – «Politics», «Engineering Chemical», «Agriculture & Forestry», «Sociology», «Engineering Mechanical», «Medicine».

В 2023 году РУДН впервые представлен в предметных рейтингах «Philosophy», «History», «Mining Engineering», «Electrical Engineering», «Physics» и «Biological Sciences».

По состоянию на 2023 год РУДН представлен в 26 рейтингах QS – 22 предметных и 4 отраслевых. Все они коррелируют с 5 приоритетными направлениями развития университета: математика, химия, медицина, современные языки и лингвистика. Наиболее заметным стало продвижение университета в предметном направлении «Modern languages»/«Современные языки» и «Linguistics»/«Лингвистика»: в 2019 году в предметном рейтинге по направлению «Современные языки» РУДН находился на 151–200-м месте, в 2022 году – уже на 58-м, а по направлению «Лингвистика» – на 71-м. В 2023 году РУДН

поднялся соответственно на 50 и 53 позиции, а по «Химии»/ «Chemistry» – на 36.

Таблица 9

РУДН в предметных рейтингах QS World University Rankings

Предметный рейтинг	2019	2020	2021	2022	2023
Современные языки / Modern languages	151–200	101–150	88	58	50
Лингвистика / Linguistics	251–300	151–200	101–150	71	53
Нефтегазовое дело / Petroleum Engineering	-	-	101–150	51–100	47
Гостиничный бизнес / Hospitality & Leisure Management	-	-	-	101–150	51–100
Химические науки / Chemistry	-	551–600	501–550	123+	36
Право / Law	-	-	151–200	151–200	101–150
Политология / Politics	-	-	-	151–200	101–150
Математика / Mathematics	-	351–400	201–250	201–250	87
Химическая технология / Engineering Chemical	-	-	-	201–250	151–200
Сельское и лесное хозяйство / Agriculture & Forestry	-	-	-	201–250	101–150
Социология / Sociology	-	-	-	301–350	201–250
Экономика и эконометрика / Economics & Econometrics	-	451–500	351–400	351–400	251–300
Бизнес и менеджмент / Business & Management	-	-	451–500	401–450	351–400
Информатика / Computer Science	-	-	451–500	401–450	251–300
Инженерная механика / Engineering Mechanical	-	-	-	401–450	301–350
Медицина / Medicine	-	-	-	601–650	401–450
Философия / Philosophy	-	-	-	-	101–150
История / History	-	-	-	-	201–230
Горное дело / Mining Engineering	-	-	-	-	51–70
Электроника и электротех- ника / Electrical Engineering	-	-	-	-	451–500
Физика / Physics	-	-	-	-	451–500
Биологические науки / Biological Sciences	-	-	-	-	551–600

Основными шагами в продвижении РУДН в предметных рейтингах стали:

- 1) определение приоритетных направлений научной деятельности и организация новых форм работы (научные институты, лаборатории, научные центры) (4.1);
- 2) поддержка приоритетных направлений научной деятельности «Современные языки» и «Лингвистика», создание Института современных языков, межкультурной коммуникации и миграций (4.2);
- 3) работа с профессорско-преподавательским составом (4.3);
- 4) поддержка и развитие научных проектов, организация и проведение научно-технических мероприятий (4.4);
- 5) сотрудничество с научно-образовательными, научно-практическими и производственными организациями России и мира; содействие трудоустройству выпускников (4.5);
- 6) развитие профильных научных журналов как часть публикационной деятельности университета (4.6);
- 7) реализация программ дополнительного профессионального образования как элемента модели непрерывного обучения (4.7).

4.1. Определение приоритетных направлений и новых форм работы

РУДН, выбранный как пример реализации комплексного подхода к организации деятельности университета в системе многокритериальных оценок, – это многопрофильный вуз, разносторонне представленный в мировой системе образования. Это позволяет опираться на анализ деятельности РУДН и его достижений в международных рейтингах для лучшего понимания разнообразия функций, которые рейтинг может выполнять для развития университета и социального института образования в целом.

Рост позиций РУДН в предметных областях «Modern languages»/«Современные языки» и «Linguistics»/«Лингвистика» отчасти был обусловлен созданием Института современных языков, межкультурной коммуникации и миграций – новой формы работы, которая реализуется в двух

направлениях: 1) разработка инновационных моделей преподавания иностранных языков; подготовка профессиональных переводчиков, включая синхронистов, для международных организаций; 2) изучение миграционных процессов, например, репрезентации языков и культур в разных социокультурных контекстах, прежде всего в урбанизированной среде; анализ лингвокультурной идентичности; экспертно-аналитическая деятельность в законодательном регулировании миграционных процессов и др.

Приоритетными научными направлениями РУДН также являются математика, химия и медицина. Здесь основные проекты сосредоточены в пяти исследовательских институтах, созданных на базе кафедр факультета физико-математических и естественных наук:

1. Математический институт имени С. М. Никольского – создан в 2018 году; основные сферы научных исследований – вопросы функционального анализа, теория функциональных пространств, дифференциальные уравнения разных типов и нелинейный анализ.

2. Объединенный институт химических исследований (ОИХИ) – создан в 2017 году под руководством профессора В. Н. Хрусталева. Основные направления научной деятельности – синтез лекарственных средств для лечения нейропсихиатрических и онкологических заболеваний, компьютерное моделирование биологической активности молекул, структуры и свойств веществ.

3. Институт прикладной математики и телекоммуникаций (ИПМиТ) – создан в 2018 году. В круг его основных теоретических вопросов входит разработка новых технологий в области мобильной связи и программного обеспечения каналов передачи данных.

4. Институт инновационных инженерных технологий (ИИИТ) – создан в 2017 году для реализации программ высшего образования в области инженерии. Основная проблематика исследований – искусственный интеллект с применением GPU технологий, инженерия поверхностей, вибрационная и

многоволновая сейсморазведка, повышение нефтеотдачи продуктивных пластов, композиционные материалы в строительстве и др.

5. Учебно-научный институт гравитации и космологии – создан в 1999 году для проведения фундаментальных исследований и реализации образовательных программ по фундаментальной физике на уровне магистратуры и аспирантуры.

Создание научно-исследовательских институтов по данным направлениям позволило РУДН сконцентрировать деятельность профессорско-преподавательского состава на решении теоретических вопросов в рамках выполнения научных проектов, результаты которых, как правило, видимы международной научной общественности через публикации в журналах, индексируемых на высокорейтинговых платформах (табл. 10).

Таблица 10

**Показатели результативности
исследовательских институтов РУДН (2020-2022)**

Подразделение	Кол-во публикаций в приоритетных областях научно-технологического развития РФ в изданиях I и II квартилей и включенных в A&HCI в WoS Core Collection		Кол-во публикаций, индексируемых в Scopus – I и II квартили по SNIP		Кол-во публикаций в международном соавторстве в изданиях I и II квартилей и A&HCI в WoS Core Collection		Кол-во публикаций в международном соавторстве в изданиях, индексируемых в Scopus и отнесенных к I и II квартилям по SNIP	
	2020/2021	2021/2022	2020/2021	2021/2022	2020/2021	2021/2022	2020/2021	2021/2022
ИПМиТ	19/15	15/25	24/20	20/32	17/14	14/25	21/18	18/32
Математический институт им. С.Н. Никольского	107/87	87/84	114/111	111/102	89/72	72/73	88/87	87/72
ОИХИ	111/144	144/157	101/132	132/149	102/137	137/132	98/128	128/132
Всего	237/246	246/266	239/263	263/283	208/223	223/230	207/233	233/236

Таблица демонстрирует качественный и количественный рост публикационной активности. Разрабатывая новые направления исследований, ученые РУДН привлекают к сотрудничеству ведущие в соответствующей области российские институты, международные организации и иностранные университеты. В качестве примера приведем данные трех университетов – партнеров РУДН:

- Мюнхенский университет им. Людвига и Максимилиана – Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU) основан в 1472 году, занимает 63-ю позицию в общем рейтинге QS World University Rankings (2021), 46-ю – в предметном рейтинге «Chemistry» (2021);

- Гейдельбергский университет им. Рупрехта и Карла – Ruprecht-Karl-Universität Heidelberg является старейшим в Германии (основан в 1386 году), занимает 64-ю позицию в общем рейтинге QS (2021);

- американский Университет Вандербильта – Vanderbilt University основан в 1873 году, занимает 218-ю позицию в общем рейтинге QS World University Rankings (2021), 21-ю – в предметном рейтинге «Education & Training» (2021).

Еще одной новой организационной формой в РУДН являются лаборатории и научные центры, созданные для проектной деятельности по следующим направлениям:

- математическое моделирование в междисциплинарных исследованиях;
- гравитация, космология, астрофизика, космические системы и технологии;
- персонифицированная медицина;
- физико-химические исследования веществ и материалов;
- нанобиотехнология;
- метаболомика и фармация.

28 лабораторий функционируют в 6 учебно-образовательных подразделениях университета. В лабораториях и научных центрах ведется как научно-образовательная деятельность, так и проектные работы.

Научные исследования и коллаборации поддерживаются научными журналами, которые издает РУДН:

– «Discrete and Continuous Models and Applied Computational Science» – 25-е место по «Кибернетике», 57-е – по «Автоматике и вычислительной технике», 70-е – по «Математике» в предметных рейтингах научных журналов России по версии РИНЦ (2021). В журнале обсуждаются современные проблемы математического моделирования, физики, информатики, больших данных, телетрафика и математического моделирования, т. е. журнал охватывает несколько приоритетных направлений развития научной деятельности в РУДН;

– «Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Инженерные исследования»/ «RUDN Journal of Engineering Research» – 10-е место в «Космических исследованиях», 56-е – в «Машиностроении», 66-е – по «Геологии» в предметных рейтингах научных журналов России по версии РИНЦ (2021);

– «Строительная механика инженерных конструкций и сооружений»/ «Structural Mechanics of Engineering Constructions and Buildings» – 33-е место в «Строительстве и архитектуре» в предметном рейтинге научных журналов России по версии РИНЦ; входит в RSCI (2021);

– «Современная математика. Фундаментальные направления»/ «Contemporary Mathematics. Fundamental Directions» – журнал посвящен актуальным вопросам современной математики и публикует научные и обзорные статьи, содержащие оригинальные научные результаты; издается на двух языках, на английском языке выходит на платформе американского издательства «Springer Science + Business Media» в составе серии «Journal of Mathematical Sciences»; занимает 13-е место по «Математике» в предметном рейтинге научных журналов РИНЦ (2021);

- «Гравитация и космология»/ «Gravitation and Cosmology» – международный научный журнал, который РУДН издает совместно с Центром гравитации и фундаментальной метрологии ВНИИМС и Институтом гравитации и космологии; Q3 в базе данных «Scopus», Q4 – в «Web of Science»;
- «Экология и промышленность России»/«Ecology and Industry of Russia» – посвящен взаимоотношениям цивилизации с биосферой Земли, занимает 7-е место по «Охране окружающей среды и экологии человека» в предметном рейтинге РИНЦ (2021); Q2 в международной базе научного цитирования «Scopus» и 1-е место в рейтинге экологических журналов;
- «Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Медицина»/ «RUDN Journal of Medicine» – занимает 332-е место по «Медицине и здравоохранению» из 525 в предметном рейтинге научных журналов по версии РИНЦ; входит в RSCI (см. приложение 1).

Рассмотрим организацию новых форм работы по приоритетным направлениям на примере деятельности Института современных языков, межкультурной коммуникации и миграций.

4.2. Приоритетные направления «Современные языки» и «Лингвистика»

Рост позиций РУДН в предметных рейтингах «Современные языки» и «Лингвистика» объясняется целым рядом мероприятий, проведенных с участием Института современных языков, межкультурной коммуникации и миграций, как то:

- создание франко-российской лаборатории «Динамика языков в миноритарной ситуации», которая проводит междисциплинарные исследования языков этнических меньшинств в России, Европе и Азии;
- проведение QS Subject Focus Summit 2020 «Languages and Migration in a Globalized World» с приглашением в качестве спикеров ведущих

ученых мира – специалистов в области теоретической и прикладной лингвистики, менеджмента в сфере высшего и профессионального образования для обсуждения опыта работы в предметной области «Современные языки», налаживания рабочих связей и обмена информацией, что позволило РУДН презентовать обучение по направлениям «Modern languages»/«Современные языки» и «Linguistics»/«Лингвистика» широкому кругу абитуриентов, студентов, представителей академической среды и деловых кругов;

– определение новых направлений исследований: разработка механизмов бесконфликтного эффективного межкультурного взаимодействия; создание механизмов по предотвращению коммуникативных конфликтов, основанных на непонимании особенностей культуры собеседника; социокультурная адаптация мигрантов; исследование речевых практик и речевых стратегий мигрантов в повседневном общении в ситуации переключения кода и др.

Подъем РУДН в предметных рейтингах QS «Современные языки» и «Лингвистика» был обусловлен также признанием лингвистических журналов, издаваемых РУДН:

1. «Russian Journal of Linguistics» – в 2021 году вошел в число изданий Q1 международной базы научного цитирования Scopus; 6-е место (Языкознание) в предметном рейтинге научных журналов России по версии РИНЦ (2021);

2. «Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Теории языка. Семиотика. Семантика»/«RUDN Journal of Language Studies, Semiotics and Semantics» – 29-е место (Языкознание) в предметном рейтинге научных журналов России по версии РИНЦ (2021); в 2020 году вошел в базу данных Scopus, в 2022 – в Q2 Scopus; в 2023 году – в Q1 Scopus;

3. «Training, Language and Culture» – с 2017 года издается в англоязычной версии; в 2020 году вошел в Scopus, в 2022 году – в Q1 Scopus; 32-е место (Языкознание) в предметном рейтинге научных журналов России по версии РИНЦ (2021);

4. «Русистика»/ «Russian Language Studies» – 44-е место (Языкознание) в предметном рейтинге научных журналов России по версии РИНЦ (2021); в 2020 году вошел в Scopus, в 2022 году – Q2 Scopus (см. также приложение 1).

В Институте современных языков, межкультурной коммуникации и миграций были разработаны новые образовательные программы следующей тематики: изучение миграции как актуального социального явления; представление о миноритарных языках и языковой политике государства; анализ лингвокультурной идентичности; экспертно-аналитическая деятельность в законодательном регулировании миграционных процессов в России и европейских странах. Приоритетным направлением работы Института стали программы магистратуры, в том числе совместные с ведущими университетами мира.

В Институте создан Интеллектуальный клуб франко-российской дружбы, который объединил студентов, молодых ученых и преподавателей, представляющих франкоязычные страны Африки, а также Россию, Францию, Бельгию, Швейцарию и Канаду. В клубе проводятся мероприятия, посвященные формам культурного разнообразия, интеллектуальному сотрудничеству, развитию партнерских связей, на которых в неформальной обстановке студенты развивают навыки критического мышления и обмениваются информацией на французском языке.

Одно из необходимых условий реализации новых форм работы университета – накопление значимого количества публикаций сотрудников РУДН, доступных мировому научному сообществу, т. е. опубликованных в высококвартильных научных журналах (высокий импакт-фактор Journal Citation Reports в базе данных Web of Science и ранг SCImago, который рассчитывается на основе цитирования в базе Scopus). Как в базах цитирования, так и в аналитических материалах, которые описывают достижения РУДН в целом и Института в частности, научные исследования и журналы разбиты на категории, внутри которых происходит ранжирование по квартилям. Поскольку квартильность журнала зависит от длительности его индексации в международных

научных базах цитирования, 4 журнала РУДН по направлению «Современные языки» имеют высокий квартиль в Scopus – это «Russian Journal of Linguistics» (Q1 SJR), «Training, Language and Culture» (Q1 SJR), «Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Теории языка. Семиотика. Семантика»/ «RUDN Journal of Language Studies» (Q1 SJR) и «Русистика»/ «Russian Language Studies» (Q1 SJR).

Ориентирование профессорско-преподавательского состава на публикацию научных работ на английском языке, стимулирование публикаций в зарубежных журналах и участие в международных конференциях принесли значимые результаты. Так, в 2020 году количество статей в предметной области «Современные языки», проиндексированных в журналах Q1–Q2, составило 50, из них 45 (90%) опубликовано на английском языке, 40 (80%) – в зарубежных научных журналах, 10 (20%) – в российских журналах или сборниках конференций. Статьи презентуют результаты исследований, в том числе по направлениям, разрабатываемым в Институте современных языков, межкультурной коммуникации и миграций. 15% состава авторских коллективов составляют молодые ученые – аспиранты и докторанты. Часть статей – результат коллаборации с сотрудниками зарубежных университетов. Тематика исследований включает в себя: изучение и преподавание разных аспектов языка; языки и культуры в современном мире; дискурсивные исследования; словари и корпусную лингвистику; язык для специальных целей.

4.3. Кадровые процессы

Коммуникация – ключевой фактор достижения стратегических целей и успешных изменений в работе с сотрудниками. Основные инструменты коммуникации сотрудников между собой и с руководством РУДН – это:

- регулярные заседания базовых учебных подразделений;
- собрания трудовых коллективов учебных подразделений;

- заседания Ученого совета университета и ученых советов основных учебных подразделений;
- средства Единой информационной системы (ЕИС), корпоративная почта и ТУИС;
- научные и образовательные мероприятия;
- сервис «Открытый диалог» и т. д.

Система вертикальных коммуникаций построена следующим образом:

1. Информация о стратегических и тактических инициативах рассматривается на заседаниях Комиссии по университетскому менеджменту, Ученого совета, Ректората, Управляющего комитета с участием ректора, президента, проректоров, начальников управлений, руководителей ОУП.

2. Указанные лица направляют информацию ниже – сотрудникам вверенных подразделений – на встречах служб и подразделений

3. Если требуется передача информации на более низкий уровень, за это отвечают соответствующие руководители (как правило, это требуется только для базовых учебных подразделений).

4. Информация доводится до персонала через систему электронного документооборота и по корпоративной электронной почте.

Результаты работы университета регулярно обсуждаются на заседаниях Ученого совета и Комиссии по университетскому менеджменту, отчетах ректора и проректоров на конференциях профессорско-преподавательского состава и доводятся до сведения сотрудников и преподавателей посредством приказов и распоряжений, информационных рассылок, публикаций в университетской газете «Дружба», размещения на сайте РУДН и др. Регулярно проводятся совещания проректоров с руководителями структурных подразделений в их оперативном подчинении и встречи руководителей основных учебных подразделений для обсуждения и оценки результатов деятельности подразделений и университета в целом, планирования дальнейших шагов и задач отдельных подразделений.

Горизонтальное взаимодействие сотрудников не регламентируется руководством РУДН, но для его оптимизации была введена система корпоративной электронной почты (поиск по Ф.И.О. сотрудника) и открытый электронный справочник телефонных номеров, что позволяет легко найти специалистов других подразделений и выйти с ними на связь. Виртуальное пространство корпоративного портала широко используется для оперативного информационного обмена между сотрудниками: разработан ряд информационно-программных комплексов, у каждого сотрудника есть личный кабинет на корпоративном портале.

Для РУДН характерна демократичная система взаимодействия по вертикали: при необходимости каждый сотрудник может обратиться к руководителю любого уровня и получить ответ. В целях снижения нагрузки на руководящий состав в университете внедрена система делегирования полномочий, которая позволяет решать возникающие вопросы на более низком уровне, т. е. выстроена оптимально сбалансированная система взаимодействия, в которой обеспечена возможность коммуникации с руководством высокого уровня, но в этом, как правило, нет необходимости. Тем не менее ректор, проректоры и руководители ОУП регулярно взаимодействуют с коллективом, в частности, члены Ученого совета университета регулярно посещают заседания базовых учебных подразделений, а члены ректората обязательно принимают участие в работе ученых советов основных учебных подразделений. В ходе таких встреч сотрудники могут задать вопросы руководству и получить ответ (решение), либо же будет сформирован запрос в соответствующую службу. С 2021 года проводятся встречи первого проректора – проректора по образовательной деятельности – со всеми преподавателями и сотрудниками каждого из основных учебных подразделений; с 2022 года выпускается Дайджест учебного блока.

Для обеспечения горизонтальной коммуникации в профессиональной сфере регулярно проходят методические семинары. На информационных

стендах базовых и основных учебных подразделений представлены результаты их деятельности, объявления, новости и сообщения. Кроме того, каждое структурное подразделение РУДН имеет страничку в сети Интернет.

Для массового своевременного информирования персонала (и иных стейкхолдеров) РУДН объединил создание, обработку, размещение и распространение информационного контента для разных аудиторий в единой службе проректора по стратегическим коммуникациям – данная структура была введена в июне 2020 года. Университет удовлетворяет информационные потребности внутренней целевой аудитории (сотрудников, студентов, выпускников) и внешней массовой аудитории (семей потенциальных абитуриентов, пресслужбы Министерства высшего образования и науки, работодателей, партнерских организаций и т. д.), в том числе:

- определяет коммуникационные потребности и ожидания персонала;
- проводит регулярные социологические опросы, оценивая осведомленность сотрудников об изменениях в РУДН, дважды в год проводит прямые линии ректора;
- разрабатывает и внедряет каналы обмена информацией «снизу-вверх», «сверху-вниз» и «по горизонтали»; информирует аудиторию на сайте РУДН на 6 языках ООН (русском, французском, английском, испанском, арабском и китайском); присутствует во всех популярных социальных сетях (число подписчиков на аккаунты РУДН в 2021 году – более 209 тысяч; общий охват целевой аудитории за год – более 34 млн);
- обрабатывает каждое предложение, поступившее через формы обратной связи на портале «Открытый диалог»; оперативно отвечает на комментарии и сообщения – пользователи социальных медиа получили ответы на 8249 сообщений в 2021 году (22 ответа в день); применяет рассылку сообщений по корпоративной почте и SMS;

– информирует персонал о направлениях и приоритетах стратегии развития организации, чтобы стимулировать понимание своего вклада в общий успех;

– публикует новости на ленте сайта РУДН (547 новостных материалов в 2021 году, из них 24 – в рубрике «О РУДН», о стратегически важных достижениях университета) и в официальных аккаунтах университета в социальных сетях; дважды в год готовит информационные материалы для конференции профессорско-преподавательского состава, на которой каждый сотрудник имеет право задать вопрос или предложить инициативу по стратегическим направлениям развития университета;

– содействует распространению информации, знаний и лучших практик.

РУДН входит в топ-5 рейтинга медийной активности высших учебных заведений Министерства высшего образования и науки и в топ-10 рейтинга медиаактивности вузов агентства «Медиалогия». В 2021 году РУДН был упомянут в 7 тысячах публикаций, из которых 73% – экспертные комментарии сотрудников университета. Отдельное направление работы – научно-популярная повестка в международном медийном пространстве: 351 научно-популярная публикация вышла в зарубежных СМИ в 2021 году. РУДН распространяет информационные дайджесты, справочники и бюллетени, издает газету «Дружба».

РУДН развивает корпоративную культуру для повышения эффективности сотрудничества и командной работы на каждом уровне организационной структуры. Менеджмент РУДН разрабатывает коммуникационные стратегии для продвижения ценностей и стратегически важных инициатив университета, таких как «Зеленый кампус» и «Цифровая среда», социальных кампаний «International students – welcome to Moscow», «Make the World Better», «РУДН – он такой один» и др.; организует визуальные коммуникации для трансформации образовательной среды, в том числе для мест общей работы.

Успешное развитие университета и достижение стоящих перед ним стратегических задач могут быть обеспечены только эффективной деятельностью всего персонала – преподавателей и сотрудников. РУДН выстраивает систему мотивации сотрудников, руководствуясь моделями Ф. Герцберга и Портера – Лоулера²⁴². Модель Герцберга – это двухфакторная теория мотивации, согласно которой факторы удовлетворенности и неудовлетворенности действуют независимо друг от друга: факторы неудовлетворенности, как правило, связаны с условиями работы (зарплатная политика, условия труда, система контроля, статус компании, безопасность рабочего места), а факторы удовлетворенности – с раскрытием потенциала и возможностей сотрудника, признанием его заслуг и интереса к работе. Соответственно, можно минимизировать факторы фрустрации сотрудников, обеспечивая адекватные условия труда и стабильный рост заработной платы, выстраивая коммуникации по вертикали и горизонтали и оптимизируя мотивационные факторы (система признания заслуг, возможности для карьерного и личностного роста, развитие содержательного аспекта работы, внедрение инноваций, вызывающих интерес и т. д.).

Модель Портера-Лоулера – это комплексная процессуальная теория мотивации, включающая пять составляющих: затраченные усилия; восприятие; получаемые результаты; вознаграждение; удовлетворение. Основное положение модели заключается в том, что достигнутые результаты зависят от приложенных работниками усилий, их характера и способностей, что предполагает осознание ими своей роли. Модель в основном применяется при введении критериев материального поощрения с акцентом на прозрачности, справедливости, объективной и субъективной ценности вознаграждения, оптимизации усилий и т. п.

Практически все инициативы РУДН в рамках поощрения персонала соотносятся с позициями двух указанных теорий мотивации. Например, переход

²⁴² См., напр.: Мескон, М.Х., Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф Хедоури. – М.: И.Д. Вильямс, 2007. – 254 с.

на систему эффективного контракта подразумевал серьезный пересмотр критериев материального поощрения сотрудников, и в целом система и механизмы материального поощрения становятся более адресными и прозрачными, например, средняя зарплата НПП за последние три года увеличилась с 173 до 205 тысяч рублей. Руководство РУДН финансово поддерживает сотрудников, осуществляющих научно-педагогическую деятельность на иностранных языках: руководителей научных семинаров, организаторов образовательных и научных мероприятий на иностранных языках (кроме лингвистических или связанных с преподаванием иностранных языков). Учреждены премиальные и стимулирующие выплаты и награды молодым ученым, кадровому резерву, аспирантам, молодым преподавателям и иностранным ученым.

Наряду с общими нормативными документами дополнительная социальная защита сотрудников РУДН обеспечивается Коллективным договором, который гарантирует им социально-бытовое обеспечение, охрану труда и здоровья, организацию отдыха, профилактическое (на базе Консультационно-диагностического центра) и санаторно-курортное лечение; поощрения и льготы жилищно-бытового назначения. Каждый сотрудник может ознакомиться с Коллективным договором в открытом доступе.

Для оптимизации получения персоналом справок, выписок и иных услуг открыт Многофункциональный центр РУДН, способный оперативно предоставлять сотрудникам и обучающимся более 50 консультационных и документационных услуг.

Университет заботится о работниках, имеющих детей. РУДН обеспечивает равные возможности по использованию отпуска по уходу за ребенком; допускает удаленную работу с использованием дистанционных технологий для работников, имеющих детей; предоставляет работникам возможность отправлять детей в детский лагерь, а также имеет собственную детскую комнату.

В целях стимулирования образовательной и научной деятельности, без которой невозможно представить современный вуз, ежегодно составляется

рейтинг профессорско-преподавательского состава – его победители и призеры награждаются памятными подарками и премируются²⁴³. Так, по итогам 2021 года лидерами рейтинга стали более 20 преподавателей и научных работников в таких номинациях, как «Лучший массовый открытый онлайн курс» (МООС), «Лучший междисциплинарный курс» (МДК), «Лидер публикационной активности» и «Самый цитируемый ученый».

РУДН важно гарантировать своим сотрудникам возможности обмена опытом с мировым сообществом, поэтому университет поддерживает программы исходящей академической мобильности для участия в международных научно-технических мероприятиях. Очевидным фактором, негативно повлиявшим на программы академической мобильности, стала неблагоприятная эпидемиологическая обстановка в мире. В условиях пандемии новой коронавирусной инфекции РУДН оперативно перешел в виртуальное пространство и продолжил свою деятельность по всем направлениям, включая программы академической мобильности, – в августе 2020 года появилось новое понятие – виртуальная академическая мобильность. В 2020/2021 учебном году в программах исходящей академической мобильности в очном и дистанционном форматах приняли участие более 1500 сотрудников, в программах входящей академической мобильности – около 1400, в том числе около 900 человек в дистанционном формате.

Особенность высшей школы – система подготовки кадров, в том числе для самих университетов, в аспирантуре и докторантуре, что обеспечивает постоянный приток талантливой молодежи для педагогической и научной работы. В интересах конкурентоспособности молодых российских ученых на международной научной арене особое внимание уделяется проектам, обеспечивающим трудоустройство в РУДН молодых специалистов, проходящих подготовку кадров высшей квалификации. Для них предусмотрены стипендии и

²⁴³ См., напр.: Кошевой, О.С. Оценка научной деятельности кафедр вуза на основе рейтинга профессорско-преподавательского состава // Экономика. Профессия. Бизнес. – 2022. – № 1. – С. 56–62.

гранты как на проведение работ и исследований в рамках развития РУДН, так и на обучение в аспирантуре.

Университет регулярно заключает трудовые договоры с иностранными специалистами, которые ведут аудиторные занятия и занимаются научной деятельностью. Привлечение иностранных специалистов на работу в российские вузы – один из инструментов повышения конкурентоспособности нашего образования на мировом рынке образовательных услуг²⁴⁴. Важно отметить, что университеты – лидеры рейтинга QS отличаются интернациональным научно-педагогическим составом, и доля иностранных педагогических сотрудников – один из важнейших показателей рейтинга.

Опыт зарубежного специалиста помогает разработать образовательную программу, которая соответствует стандартам ведущих университетов мира, и как правило, провести ее на иностранном языке. Государство оказывает помощь в привлечении зарубежных ученых, последовательно упрощает визовые формальности и меняет законодательство в области международного рекрутинга. Так, в 2010 году был введен статус ВКС («высококвалифицированный специалист»), получение которого избавляет иностранного специалиста от необходимости получать квоту и разрешение на работу, уменьшает налог с 30 до 13% и дает возможность получить вид на жительство – ему и членам его семьи – по упрощенной процедуре. Однако далеко не каждый иностранный специалист может претендовать на этот статус, так как его пороговый минимум – 2 млн рублей годового дохода, и снизить этот порог до 1 млн могут только вузы, имеющие статус национальных исследовательских центров.

4.4. Научная и проектная деятельность

В 2021 году был объявлен конкурс на получение грантов в рамках программы развития российских вузов «Приоритет–2030» – преемнике «Проекта

²⁴⁴ См., напр.: Леонова, Т.Н. Международные рейтинги как инструмент оценки конкурентоспособности университетов / Т.Н. Леонова, Н.В. Маланичева, А.С. Маланичева // Вестник университета. – 2017. – № 10. – С. 125–130.

5–100». Разработка Программы развития РУДН в рамках программы «Приоритет–2030» объединила усилия широкого круга стейкхолдеров: более 90 представителей топ-менеджмента и сотрудников университета участвовали в разработке стратегии развития РУДН. В ходе 127 обсуждений были выделены 9 ключевых направлений в развитии университета, для реализации которых было предложено 57 проектов и более 40 стратегических гипотез, которые проходили апробацию в фокус-группах и экспертных интервью. Итогом совместной работы стали 11 приоритетных областей, 4 стратегических проекта, 9 консорциумов и более 30 мероприятий дорожной карты в Программе развития, направленной на достижение стратегического академического лидерства и оказание поддержки 100 университетам России. Средства на реализацию Программы предусмотрены Федеральным законом «О федеральном бюджете на 2021 год и плановый период 2022 и 2023 годов» – гранты предоставляются университетам для реализации заявленных ими программ развития.

В РУДН выстроена эффективная система привлечения внебюджетных средств, в основном от образовательной деятельности: например, доля таких доходов в 2019 году достигла 74%. Доходы от научной деятельности имеют три основных источника: программы и гранты, заказы (промышленных) предприятий и других организаций-партнеров. Развитие стратегического партнерства и сетевого взаимодействия для проведения исследований, разработки технологий и наукоемкой продукции, оказание дополнительных образовательных услуг по повышению квалификации и профессиональной переподготовке кадров помогает университету наращивать свои внебюджетные доходы. Следует также отметить увеличение финансирования науки Министерством науки и высшего образования и научными фондами. Количество тем, финансируемых из внешних источников (по годам): 2016 год – 222 темы, 2017 – 199, 2018 – 244, 2019 – 290, 2020 – 364, 2021 – 265, 2022 – 233, 2023 – 146 на апрель 2023 года. Объем финансирования НИР в 2020 году увеличился по сравнению с 2016 годом в три раза.

Проведение научно-технических мероприятий весьма ресурсозатратно, но необходимо – они служат целям развития человеческого и социального капитала, обмену научными идеями, налаживанию межвузовского, в том числе международного, общения. Специфичной для академического сообщества формой развития компетенций является участие в научно-образовательных мероприятиях – российских и международных семинарах, конференциях и симпозиумах, посвященных вопросам развития науки и высшего образования, их интернационализации, управления вузом, менеджмента качества и информатизации, интеграции образования и научных исследований. В 2021 году в международных образовательных и/или научных мероприятиях приняли участие 2962 сотрудника РУДН, во всероссийских – 2931. Для повышения качества работы профессорско-преподавательского состава введены постоянно действующие методические семинары по актуальным вопросам педагогической деятельности – ежегодно в них участвует не менее 90% штатных сотрудников (лидер-организатор – Управление образовательной политики).

Проведение конференций – давно сложившаяся университетская практика. Многие конференции РУДН являются ежегодными или проводятся раз в 2–3 года (например, «Новиковские чтения» или «Фирсовские чтения») и имеют сложившийся круг постоянных участников. Традиционно конференции завершаются публикацией сборника статей авторов-участников. Отдельным аспектом деятельности Института современных языков, межкультурной коммуникации и миграций стало проведение научных и научно-практических конференций – 12 в период с октября 2020 по июнь 2022 года – по актуальным вопросам лингвистики и мигрантологии: дискурс-анализ, язык и социум, восточные языки, русский язык как иностранный, иностранные языки и методика их преподавания, жизненные ценности университетов в глобализирующемся мире, межкультурная коммуникация.

Анализ публикационной деятельности студентов и аспирантов показал, что молодым ученым не хватает площадок для презентации результатов своих

исследований, и необходимы студенческие научно-практические конференции, например, на базе филологического факультета РУДН и Института современных языков, межкультурной коммуникации и миграций. Пример – V Всероссийская студенческая научно-практическая конференция «Актуальные проблемы межкультурной коммуникации», которая прошла 23 сентября 2020 года. В организационный и программный комитеты вошли ключевые сотрудники Института современных языков, межкультурной коммуникации и миграций, а основными тематиками конференции стали: изучение и преподавание иностранных языков; миграция и мигранты; русский как иностранный; язык для специальных целей; сопоставительные исследования на материале современных языков.

4.5. Сотрудничество с научно-образовательными, научно-практическими и производственными организациями

Основные направления деятельности университетов – это совершенствование содержания и разработка образовательных программ; привлечение иностранных исследователей; проведение международных исследовательских и научно-практических конференций; поддержание связей с работодателями; популяризация вузов и повышение их узнаваемости в стране и в мире (например, студенты, обучающиеся на направлении «Лингвистика», востребованы на рынке труда, но в Москве им составляют конкуренцию выпускники других гуманитарных факультетов и вузов столицы). Для обеспечения связки университет–работодатель в РУДН были предприняты следующие шаги:

- создание Консорциума российских образовательных организаций для совместной реализации кластерного подхода в области науки, образования и индустриально-образовательного партнерства за рубежом;
- создание Центра карьеры, задачи которого – расширение адресов и направлений сотрудничества с крупнейшими работодателями России и

мира; создание, корректировка и обновление базы актуальных вакансий; профессиональные консультации по вопросам рекрутинга с составлением и размещением резюме; организация практик и стажировок; проектная деятельность студентов; сотрудничество с Ассоциацией выпускников по вопросам трудоустройства студентов РУДН.

Например, студенты Института современных языков, межкультурной коммуникации и миграций и других подразделений филологического факультета находят работу в таких сферах деятельности, как:

- СМИ (корреспондент, копирайтер, редактор, переводчик) – «РБК», «International news agency Russia Today», «TV channel TV Center»;
- преподавание русского языка, литературы и иностранных языков в школах и вузах;
- выставочный бизнес (организация, переводы, копирайтинг и пр., в том числе на иностранных языках) – например, в компании «Мессе Дюссельдорф Москва»;
- рекламная деятельность (копирайтинг, работа с клиентами, переводы) – Национальный центр промышленного дизайна и инноваций «2050.Lab»;
- делопроизводство и менеджмент – Embassy of Grenada, Банк ВТБ.

Данные сферы деятельности предполагают как временное трудоустройство (на период производственной практики, частичная занятость студентов), так и постоянную работу после окончания университета.

Особое внимание РУДН уделяет трудоустройству студентов-иностранцев – создаются рабочие места в университете (например, строительные отряды, система волонтерства и др.), расширяется круг международных компаний, с которыми университет сотрудничает по вопросам практик и трудоустройства студентов, что было отмечено как достижение РУДН (табл. 11).

Таблица 11

РУДН в рейтинге лучших факультетов и вузов Москвы по трудоустройству выпускников (по версии hh.ru на 2020–2022 годы)

Категория	Факультет/институт	Позиция 2020–2021	Позиция 2021–2022
Юриспруденция	Юридический институт	17	9
Экономика и финансы	Экономический факультет	38	31
	Институт мировой экономики и бизнеса	43	8
Управление персоналом	Факультет гуманитарных и социальных наук	7	6
	Институт мировой экономики и бизнеса	42	8
Маркетинговые коммуникации	Факультет гуманитарных и социальных наук	9	6
	Институт мировой экономики и бизнеса	15	8
	Филологический факультет	23	8
Туризм и гостеприимство	Институт гостиничного бизнеса и туризма	2	2
Журналистика	Филологический факультет	9	8

РУДН регулярно проводит мониторинг трудоустройства иностранных выпускников, чтобы оценить их востребованность на современном рынке труда и соответствие их профессиональной подготовки требованиям работодателей. Так, в 2021 году в рамках мониторинга было опрошено 785 иностранных выпускников РУДН (бакалавриата, специалитета и магистратуры), что составило 63% общего выпуска: каждый третий (36%) нашел работу, из них каждый десятый (11%) – на территории Российской Федерации. В 2022 году доля опрошенных иностранных выпускников выросла до 92%: 41% продолжают обучение на следующем уровне образования в России или за рубежом, в том числе 34% - в РУДН; 42% трудоустроены, в том числе 9% – на территории Российской Федерации, а 83% работают по специальности.

Иностранные студенты распределены по факультетам и институтам РУДН неравномерно, поэтому сравнивать данные о трудоустройстве иностранных выпускников по учебным подразделениям университета не вполне корректно, однако можно говорить о некоторых тенденциях: в 2022 году самые высокие показатели трудоустройства иностранных выпускников были зафиксированы у Аграрно-технологического института (79%) и Института мировой экономики и бизнеса (65%), далее идет Институт гостиничного бизнеса

и туризма (53%), Инженерная академия и филологический факультет (по 51%), Юридический институт (45%) и экономический факультет (43%) и т.д.

В ходе мониторинга выясняются и причины, затрудняющие трудоустройство иностранных выпускников на родине. В качестве таковых выпускники называют прежде всего процедуру легализации диплома РУДН, длительность которой зависит от страны, работодателей и университета – например, некоторые страны требуют апостилирования выданных в России дипломов даже при наличии двусторонних договоров, отменяющих легализацию. Иными словами, результаты мониторинга, проведенного в течение первого года после завершения обучения, не дают объективной картины трудоустройства иностранных выпускников. Решением может стать повторный мониторинг – примерно через 1,5–2 года после выпуска.

4.6. Профильные научные журналы

«Приоритет–2030» – наиболее масштабная программа поддержки высших учебных заведений в истории России, которая уделяет особое внимание публикационной активности и программам дополнительного образования. РУДН уже достаточно давно поддерживает программы развития своих научных журналов, благодаря чему были достигнуты следующие результаты:

- 15 журналов входят в Scopus (2023 год);
- 9 журналов вошли в RSCI (проект РИНЦ и WoS) (2023 год);
- 24 журнала входят в DOAJ (Directory of Open Access Journals) (2023 год);
- 1 журнал включен в Agris – Серия «Агрономия и животноводство»;
- «Russian Journal of Linguistics» одержал победу в номинации «Лучшая практика в развитии научного журнала» (Global Trends in Social Sciences & Humanities – GTSSH 2021, Elsevier);
- за 2021 – 2022 гг в журналах РУДН опубликовано более 400 статей на английском языке, в том числе 253 – статьи ведущих ученых;

- выпущен первый номер сетевого англоязычного журнала «Human Language, Rights and Security»;
- учрежден новый сетевой журнал «Macro Sociolinguistics and Minority Languages»;
- 41 сотрудник включен в состав редколлегий научных журналов, входящих в 1-й квартиль Scopus и Web of Science; 45 – в состав редколлегий журналов, входящих во 2-й квартиль Scopus и Web of Science;
- по итогам 2021 года 16 журналов вошли в 1-й квартиль по месту в общем рейтинге SI 2020 (из 1500 журналов), 4 – в топ 10% по месту в общем рейтинге SI 2020, 6 – в топ 10% по месту в предметной рубрике (табл. 12).

Журналы РУДН в РИНЦ до перерегистрации ВАК (рейтинги Science Index 2020) по данным на 12.01.22

Журнал	Место в общем SI		Q		Место в предметной рубрике		Q		Общая экспертная оценка 2018 Q	Статус в БД и перечне ВАК
	2020	2019/2018	2020	2019	2020	2019	2020	2019		
Социология	355	323/2247	1	1	11 из 124	10 из 107	1	1	1	RSCI, WoS, Scopus Q2 SJR, ВАК
Агрономия и животноводство	678	430/886	1	1	58 из 227	45 из 218	2	1	2	RSCI, ВАК
Высшее образование в России	462	579/662	1	1	12 из 308 9 из 96 16 из 124	15 из 265 10 из 85 18 из 107	1	1	1	Scopus Q2 SJR, ВАК
Russian Journal of Linguistics	311	612/1509	1	1	3 из 154	11 из 129	1	1	1	WoS, Scopus Q2 SJR, RSCI, ВАК
Политология	67	626/811	1	1	4 из 109	21 из 92	1	1	1	RSCI, заявка WoS, ВАК
Экология и промышленность России	991	646/997	1	1	12 из 65	10 из 59	1	1	2	Scopus, RSCI, ВАК
Экономика	1005	728/1645	1	1	121 из 467	94 из 439	2	1	1	ВАК
Юридические науки	780	734/1699	1	1	66 из 384	58 из 337	1	1	1	RSCI, ВАК, заявка WoS
Медицина	258	1006/796	1	1	43 из 611	181 из 590	1	2	1	ВАК
Discrete & Contininous Models & Applied	1537	1226/2775	2	1	38 из 117 15 из 47 54 из 113	35 из 108 11 из 43	2	2	2	ВАК
Информатизация образования	2211	1257/1925	2	1	108 из 308	47 из 267	2	1	1	ВАК
Теория языка. Семиотика. Семантика	611	1283/1576	1	1	12 из 154	36 из 129	1	2	1	Scopus, заявка WoS, ВАК
Экология и безопасность жизнедеятельности	1425	1300/1360	1	1	20 из 65	17 из 57	2	2	2	ВАК
Инженерные исследования	1910	1355/2845	2	1	36 из 128	28 из 118	2	1	2	ВАК

Журнал	Место в общем SI		Q		Место в предметной рубрике		Q		Общая экспертная оценка 2018 Q	Статус в БД и перечне ВАК
	2020	2019/2018	2020	2019	2020	2019	2020	2019		
Психология и педагогика	926	1381/1422	1	1	28 из 142	39 из 128	1	2	1	RSCI, заявка WoS, ВАК
Международные отношения	797	1486/1593	1	1	27 из 109	43 из 97	1	2	1	RSCI, Scopus, заявка WoS, ВАК
Философия	2147	1729/2402	2	2	53 из 96	40 из 86	3	2	1	Scopus, заявка WoS, ВАК
Строительная механика и инженерные конструкции и сооружения	2387	1902/1351	2	2	44 из 97	33 из 93	2	2	1	RSCI, ВАК
Русистика	781	2028/1758	1	2	20 из 154	57 из 129	1	2	1	Scopus, заявка WoS, ВАК
Литературоведение. Журналистика	1927	2079/2513	2	2	11 из 26 27 из 82	12 из 20, 27 из 61	2	2		ВАК
История России	1006	2146/1102	1	2	37 из 173	73 из 142	1	3	1	WoS, Scopus, ВАК
Полилингвальность и транскультурные практики	2528	2299/2671	2	2	127 из 308 87 из 154 38 из 82	99 из 267 73 из 129 28 из 63	2	2	1	Заявка WoS, ВАК
Новые исследования Тувы	2792	2399/1988	2	2	245 из 492	220 из 471	2	2	2	WoS, Scopus Q1 SJR
Training, Language and Culture	3090	2688/2628	3	2	174 из 308 108 из 154	120 из 267 83 из 129	3	2	-	Scopus, заявка WoS
Метафизика	3757	2976/2521	3	2	86 из 96	66 из 86	4	4	2	ВАК
Государственное и муниципальное управление	2517	3866/3760	2	3	52 из 91	82 из 85	3	4	-	ВАК, заявка WoS
Всеобщая история	2572	-	2	-	106 из 173	-	3	-	-	ВАК
Gravitation and Cosmology	-	-	-	-	-	-	-	-	1	WoS Q4, Scopus Q3 SJR, ВАК
Современная математика. Фундаментальные направления	774	-	1	-	34 из 110	-	2	-	-	ВАК, Scopus Q3 SJR (переводной)

Актуальным вопросом для РУДН как издателя являются англоязычные публикации и выпуски, англоязычные или двуязычные журналы. Опираясь на рекомендации экспертов международных научных баз данных, было принято решение увеличивать англоязычный контент для развития международных связей авторов и участников проектов по всему миру (табл. 13).

Таблица 13

Сравнительный анализ цитируемости англоязычных и русскоязычных статей журналов РУДН в Scopus 2021

Журнал (год включения в Scopus)	Язык	Кол-во статей	Ссылки без самоцитирований (доля зарубежных)	Цитирования на 1 статью
История России (2020)	Rus	76	4	0,05
	Eng	23	5	0,22
Социология (2017)	Rus	226	139 (20 ≈ 0,14)	0,62
	Eng	66	42 (26 ≈ 0,62)	0,63
Russian Journal of Linguistics (2018)	Rus	76	105 (39 ≈ 0,37)	1,38
	Eng	115	178 (110 ≈ 0,62)	1,55
Русистика (2020)	Rus	96	33 (10 ≈ 0,3)	0,34
	Eng	35	13 (5 ≈ 0,38)	0,37
Теория языка. Семиотика. Семантика (2020)	Rus	73	12	0,16
	Eng	22	8	0,36
Международные отношения (2021)	Rus	23	-	-
	Eng	15	-	-
Философия (2021)	Rus	19	-	-
	Eng	13	-	-
Training, Language and Culture (2021, архив с 2017)	Eng	150	83	0,55
Высшее образование в России (2018)	Rus	571	892 (86 ≈ 0,1)	1,56
	Eng	49	60 (30 = 0,5)	1,22

Согласно данным, представленным в табл. 13, англоязычные статьи цитируются несколько чаще, чем русскоязычные. Однако важно поддерживать высокое качество английского не только в полных текстах, но и в первую очередь в метаданных. Простой подсчет количества статей и цитирований журналов показал, что не отмечается прямой корреляции между показателями цитирования и языком публикации. Аналогичный вывод следует и из включения журналов ведущих российских университетов без англоязычной версии в базы данных Scopus и Web of Science и их рост в квартилях этих баз.

РУДН обобщил международный опыт и рассчитал как рекомендуемую долю статей авторов из РУДН в журналах университета, так и оптимальный формат публикации с точки зрения ее языка. Рекомендованная доля публикаций сотрудников РУДН – не более 20% от общего числа авторов. Рекомендуемый языковой формат – одновременная публикация на русском и английском языках или же только на английском языке. Для аспирантов РУДН рекомендована полнотекстовая англоязычная статья совместно с научным руководителем. Англоязычное издание не является гарантией более высокой цитируемости российского журнала по сравнению с двуязычным изданием (смешанным или параллельным), которое гарантирует более широкий охват аудитории. Университет как издатель признает необходимость как защиты авторских прав, прежде всего авторов статьи, так и обеспечения доступа к статьям для повышения их цитируемости в российской и зарубежной периодике, – РУДН последовательно поддерживает редакторов англоязычных версий из собственных средств.

В связи со вступлением РУДН в программу стратегического академического лидерства «Приоритет–2030», которая ориентирована на высокоцитируемые публикации, международное сотрудничество, продвижение в мировых рейтингах университетов, в том числе по предметным областям, и опирается на показатель Highly Cited Papers Web of Science, с 2022 года

РУДН изменил систему выплат ученым за публикации, проиндексированные в международных наукометрических базах Scopus и Web of Science. Изменилась система материального поощрения и методология расчета топов и квартилей SJR (метрика престижа (Prestige metrics) – цитирование имеет вес в зависимости от престижа научного источника) – на SNIP (контекстуальный импакт цитирования (Contextual citation impact) – выравнивает различия в вероятности цитирования и в предметных областях). По предложению Математического института им. С.М. Никольского в РУДН была введена система выплат на основе учета цитирований пропорционально пороговым значениям по предметным областям: публикации за 3 предыдущих года и цитирования – текущий год + 3 предыдущих года. Размер стимулирующей выплаты зависит от числа цитирований за учитываемый период, предметной области, к которой отнесены журнал/статья, коэффициента категории, стоимости балла и того, является ли статья монодисциплинарной. Каждое цитирование учитывается и оплачивается один раз. Коэффициент категории рассчитывается из общего количества цитирований (без самоцитирования) публикации за учитываемый период на момент выгрузки из Scopus.

Переход на SNIP принят за основную журнальную метрику по базе данных Scopus согласно программе «Приоритет 2030». Типы учитываемых документов – статьи, рецензии и материалы конференций. Показатель высчитывается по формуле $SNIP = \frac{RIP}{DCP}$, где RIP – трехлетний импакт-фактор (отношение числа ссылок за год к количеству документов за три предыдущих года); DCP – коэффициент потенциала цитирования журнала (определяются все журналы, в которых за трехлетний период встречаются цитирования опубликованных в нем статей, и вычисляется средняя длина списков литературы в цитирующих статьях).

4.7. Новые акценты учебно-образовательной деятельности

Согласно Федеральному закону от 29.12.2012 № 273–ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», который вступил в силу в 2021 году, «дополнительное профессиональное образование направлено на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, профессиональное развитие человека, обеспечение соответствия его квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности и социальной среды». Перепрофилирование и активизация профессиональных навыков наряду с совершенствованием имеющихся навыков – востребованная образовательная услуга, и развитие системы дополнительного образования – одно из приоритетных стратегических направлений РУДН: 27 подразделений предлагают программы дополнительного образования в современных форматах; ежегодно реализуется более тысячи программ дополнительного образования, и обучение проходят более 25 тысяч слушателей, к которым предъявляется требование о наличии среднего специального или высшего образования; содержание программ ДПО соответствует тематикам образовательных программ университета.

Пример работы в данном направлении – программа «International Autumn School of RUDN University: Volunteering. Migration. International Communication» на базе Института современных языков, межкультурной коммуникации и миграций, на которую были зачислены 78 человек из России, Алжира, Ирака, Казахстана, Киргизии и других стран. Программа рассчитана на 144 часа в онлайн-режиме, что позволило в условиях ограничительных мер привлечь к ней столь многочисленную аудиторию. Международная осенняя школа РУДН предлагает онлайн-курсы по таким тематикам, как волонтерство, миграция и международные связи, – чтобы сформировать у слушателей современное понимание волонтерства, обсудить особенности международной и межкультурной коммуникации, познакомить с основными проблемами миграции (классификации миграции, ее современные тенденции и проблемы на уровне общества и законодательства), сориентировать

слушателей на продолжение эмпирических исследований на основе полученных теоретических знаний.

Стратегическое направление развития дополнительного образования в университете – диверсификация маркетинговой политики и корпоративного сегмента в области продвижения и предоставления образовательных услуг, в том числе путем создания совместных с работодателями программ дополнительного образования и электронных образовательных продуктов с последующим размещением на онлайн-платформах. Университет активно сотрудничает с крупными медицинскими сетями «МЕДСИ», «Семейный доктор», «РЖД Медицина» (ФНМО Медицинского института); с компаниями группы «Ростех» (экономический факультет, Инженерная академия); агрохолдингом «Степь» (АТИ); АО «Объединенная судостроительная корпорация» (АО «ПО «Севмаш» (экономический факультет); государственной корпорацией «Роскосмос» (Инженерная академия, Юридический институт); ООО «Домодедово Трейнинг» (ИППК); Международным аэропортом АО «Внуково», Московской торгово-промышленной палатой (факультет гуманитарных и социальных наук и юридический институт).

Одно из стратегических направлений в развитии дополнительного образования – создание программ, ориентированных на иностранных граждан. В университете открыто 316 программ для иностранных слушателей, из них 62 реализуются на иностранных языках. Ежегодно по программам дополнительного образования обучаются более 5,5 тысяч иностранных слушателей.

РУДН реализует программы дополнительного образования и в форматах летних/зимних школ. Несмотря на пандемию коронавируса, в 2021 году было проведено 57 летних/зимних школ, на них прошли обучение 2687 слушателей, в том числе 1524 иностранных гражданина, обучавшихся по 57 программам дополнительного образования.

Расширению возможностей РУДН в области дополнительного образования способствует создание цифровых образовательных продуктов и использование дистанционных технологий – это расширение пула цифровых

продуктов и развитие электронной образовательной среды за счет платформенных, сервисных и интеграционных решений.

В 2020–2021 годах в системе дополнительного образования РУДН было разработано 455 программ с использованием дистанционных и электронных технологий, в том числе 5 МООС. В 2021 году 43% программ дополнительного образования прошли в дистанционном и смешанном форматах. Продвижение программ ДПО осуществляется за счет их размещения на специализированном интернет-портале дистанционного обучения ДПО – dpo.rudn.ru. Также программы РУДН размещены на сторонних электронных площадках, в том числе зарубежных. К наиболее активным пользователям относятся слушатели, живущие в России, Казахстане, Белоруссии, Индии и Италии.

Университет развивает сотрудничество с Ассоциацией медицинских обществ по качеству (АСМОК). На портале непрерывного медицинского и фармацевтического образования Министерства здравоохранения аккредитовано более 350 программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки. Ежегодно на факультете непрерывного медицинского образования РУДН по таким программам проходят обучение более 10 тысяч врачей и представителей младшего медицинского персонала.

Значительное внимание РУДН уделяет развитию форм сетевого взаимодействия в области дополнительного образования для обучающихся разных возрастов на региональном, федеральном и международном уровнях, что позволяет расширить кадровые, отраслевые, материально-технические и иные возможности программ дополнительного образования на основе дистанционных технологий. В 2021 году в университете было открыто 11 сетевых программ, реализована программа ДПО «Актуальные требования к реализации деятельности по валидации и верификации парниковых газов. Особенности применения новых версий международных стандартов (ISO/IEC 17029, ISO 14065, ISO 14064–3)», разработанная совместно с Наци-

ональным институтом аккредитации и национальным органом по аккредитации ACCREDIA (Италия). Совместно с Университетом Иннополис в августе 2021 года была реализована программа «Управление цифровой трансформацией в образовательных организациях высшего образования (ООВО)», обучение по которой прошли более 150 слушателей из руководящего состава вузов России.

В 2021 году РУДН реализовал 1035 учебных программ дополнительного образования (табл. 14).

Таблица 14

Реализуемые учебные программы РУДН по подразделениям

Подразделение	Кол-во программ
Медицинский институт	564
Факультет гуманитарных и социальных наук	54
Институт русского языка	26
Институт мировой экономики и бизнеса	6
Экономический факультет	12
Юридический институт	7
Межфакультетский центр ДПО «Перспектива»	23
Аграрно-технологический институт	54
Институт иностранных языков	36
Институт гостиничного бизнеса и туризма	15
Филологический факультет	29
Институт повышения квалификации и переподготовки кадров	49
Инженерная академия	15
Институт экологии	25
Институт восточной медицины	79
Научно-образовательный центр коллективного пользования ²⁴⁵	10

²⁴⁵ НОЦ был создан в 2009 году в рамках инновационной образовательной программы приоритетного Национального проекта «Образование» и осуществляет научно-исследовательскую и образовательную деятельность, связанную с разработкой лекарственных средств, проводит сложные исследования компонентного состава растительного сырья и продуктов его переработки для оценки их качества и происхождения.

Подразделение	Кол-во программ
Учебно-научный информационный библиотечный центр (Научная библиотека)	1
Институт медико-биологических технологий	3
Высшая школа промышленной политики и предпринимательства	6
Институт перспективных исследований и цифровых решений в сфере науки и образования	2
Центр дополнительного образования Медицинского института	18
Институт биохимической технологии и нанотехнологии	1
Всего	1035

Курс РУДН на развитие технологий и информатизацию образовательного пространства обусловил как постоянное обновление существующих программ, так и формирование портфеля новых программ и других интеллектуальных продуктов, обеспечивающих международную конкурентоспособность университета.

Запущенные в РУДН институциональные изменения и запланированные далее шаги по усилению конкурентоспособности университета в международном научно-образовательном пространстве в рамках программы стратегического академического лидерства РУДН до 2030 года по государственной программе «Приоритет 2030» систематизированы в табл. 15.

Таблица 15

**Программа стратегического академического лидерства
РУДН до 2030 года (состояние и планы)**

Запущенные изменения	Следующие шаги
Наука и инновации	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ консолидация бюджетов ОУП на науку => Мегагрант РУДН ✓ новые подходы к коммерциализации (РИД «Клеточные технологии» как гринфилд-направление) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ введение понятия технологического предпринимателя ✓ активная кооперация в консорциумах ✓ переход от проектного взаимодействия с промышленными партнерами к программному и институциональному
Образование	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ новая логика цифровых образовательных продуктов: конкурсный отбор, контент, продвижение ✓ прием на укрупненные группы специальностей (УГСН) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ повышение требований к российскому абитуриенту => рост «качества» контингента ✓ ООП как триада: проектный подход + промышленный партнер + сетевая реализация

Запущенные изменения	Следующие шаги
✓ новые требования к переизбранию ППС	✓ от фрагментарного к системному трансферу результатов исследований в ООП
Международная деятельность	
✓ второй обязательный иностранный язык в бакалавриате ✓ цифровой подготовительный факультет как механизм довузовской подготовки	✓ повышение числа проектов НИОКР в интересах дружественных и нейтральных стран – создание условий для перехода из статуса «иностраный студент» в статус «исследователь» для российского НТК
Цифровизация	
✓ дирекция по цифровизации – интегратор цифровых решений: от разрозненных мероприятий к единому технологическому стеку	✓ цифровое управление жизненным циклом исследований ✓ дальнейшая цифровизация управленческих процессов: кадры, образование, финансы

Таким образом, РУДН проделал серьезную и масштабную работу для достижения высоких позиций в общих и предметных рейтингах вузов. Этот опыт может быть обобщен, в том числе в интересах использования другими вузами, в следующих блоках мероприятий:

➤ Аналитическая работа по оценке приоритетных направлений деятельности, существующих возможностей, особенностей обучающегося контингента и профессорско-преподавательского состава, доступного финансирования (внешнего и собственных средств) и продвижения в рейтингах позволила обозначить цель развития университета, составить дорожную карту с указанием конкретных шагов по ее реализации и сосредоточить необходимые финансовые, административные и человеческие ресурсы. Рейтинг – важнейший инструмент на данном этапе работы.

➤ Определены приоритетные направления научной и научно-образовательной деятельности и проведены реорганизационные мероприятия (были укрупнены подразделения университета, стали возможны междисциплинарные научные и научно-практические проекты).

➤ Ориентация на международные рейтинги, подъем престижа работы в сфере высшего образования в целом и в рейтинговом вузе в частности обусловили необходимость новых форм работы со штатными сотрудниками. Менеджмент РУДН перестроил такие принципиально важные формы взаимодействия с персоналом, как коммуникация и система вертикальной и

горизонтальной связи: создано виртуальное пространство корпоративного портала, внедрены другие каналы обмена информации, в том числе через социальные сети; внесены изменения в корпоративную культуру для повышения эффективности работы персонала, в том числе в командной форме.

➤ Сохраняются принципы и традиции эффективной подготовки кадров в аспирантуре и докторантуре как для высшей школы России и мира, так и для РУДН как работодателя.

➤ Новые формы работы расширили сотрудничество РУДН с ведущими учеными в конкретных сферах научной деятельности, в том числе с зарубежными исследователями, позволили оборудовать лаборатории и научные центры университета в соответствии с современными стандартами.

➤ РУДН активно участвует в грантовой деятельности (проекты Министерства образования и науки и крупных фондов), стимулируя сотрудников подавать заявки на финансирование научных проектов. В РУДН созданы специальные подразделения, которым на конкурсной основе предлагается развивать научную и научно-практическую деятельность за счет собственных средств университета (внебюджетное финансирование).

➤ РУДН последовательно расширяет спектр организуемых мероприятий: саммиты, международные научные и научно-практические, студенческие и обучающие конференции, многие из которых проводятся на регулярной основе, получили признание научной общественности и помогают университету поддерживать профессиональные связи по всему миру. В свою очередь конференции стимулируют публикационную активность сотрудников РУДН – это важный фактор академического престижа университета.

➤ Сотрудничество с научно-образовательными, научно-практическими и производственными организациями России и зарубежных стран поддерживается созданием консорциумов, трудоустройством выпускников, производственными практиками и волонтерством студентов, благодаря чему РУДН постоянно расширяет список организаций-партнеров.

➤ РУДН издает профильные журналы, которые известны российскому и зарубежному научному сообществу и характеризуются устойчивым ростом в рейтингах; расширяет спектр и актуализирует содержание программ дополнительного образования, которые помогают налаживать сотрудничество с работодателями и привлекают иностранных учащихся за счет использования дистанционных технологий.

Проанализированный и систематизированный опыт РУДН может быть использован университетом любого типа (особенно классическим) для разработки и реализации стратегических программ развития на организационном, научном и образовательном уровнях с целью достижения международного признания.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выход российских образовательных учреждений на мировой образовательный рынок и продолжающееся постсоветское реформирование всей системы образования обусловили институционализацию международного рейтинга университетов как важнейшего фактора имиджа университета, а, значит, и моделей его самообследований, брендинга и ребрендинга.

В целом современное российское высшее образование характеризуется появлением проектов широкомасштабной государственной поддержки университетов, ростом их автономии, интеграцией образования и научно-исследовательской деятельности на базе университетов и организаций-партнеров, сближением вузовской науки и производства. На эти трансформации накладываются мировые тренды в развитии высшей школы – интернационализация, конкуренция между вузами, появление на рынке образовательных услуг новых игроков – России, Индии и Китая, формирование глобальных образовательных мегасистем. В этих условиях все большее значение и влияние приобретает система международной сопоставительной оценки и признания университетов, развитие которой привело к доминированию трех мировых рейтингов – Всемирного рейтинга университетов (THE), Академического рейтинга университетов мира (ARWU) и Рейтинга лучших университетов мира (QS). Мировые рейтинги выполняют целый ряд функций, приоритетность и сочетание которых зависят от мировой, региональной и национальной ситуации, – это демонстрационная, оценочная, конкурентная, рыночная, мотивационная и контролирующая функции, к которым мы считаем необходимым добавить функцию формирования и поддержания имиджа учебного заведения (эта функция становится особенно актуальной в рамках стратегий (ре)брендинга высших учебных заведений).

Восприятие мировых рейтингов университетов неоднозначно: несмотря на их очевидные преимущества, отраженные в том числе в перечне их функций, методологические различия, конкуренция и непрозрачность

процедур оценивания порождают их критические оценки. Например, THE не выделяет технические и естественные науки при ранжировании, но составляет список молодых университетов; QS ориентирован на оценку качества исследований, уровень интернационализации и мнение работодателей, учитывает мотивацию студентов, разработку новых цифровых и маркетинговых продуктов и взаимодействие с университетами мира; ARWU основан на подсчете количества лауреатов престижных премий среди сотрудников или выпускников вуза, не учитывает репутацию университета в академической среде и у работодателей, визуализирует подсчеты и составляет список университетов-кандидатов. Положительный опыт других стран, например, Индии и Китая, которые реформировали образовательную политику, исходя из требований международных рейтингов, следует изучать и использовать при разработке дорожных карт развития российских вузов. Однако не стоит забывать и о негативных последствиях чрезмерной увлеченности рейтингованием – это отток финансирования из университетов, у которых нет потенциала для улучшения позиций в ранжированных списках в силу их узкой специализации, небольшого размера, молодости и т.д. Непопадание в рейтинги не всегда говорит о низком качестве подготовки, но часто препятствует получению дополнительного финансирования и влечет репутационные издержки.

Что касается концептуальных оснований оценки влияния рейтингов на мировую/национальную систему высшего образования, то в диссертации обоснован и продемонстрирован потенциал теории стейкхолдеров, которая была разработана и успешно использовалась в стратегическом управлении коммерческими организациями, но может быть внедрена в модели самообследований и стратегического планирования университетов как взаимодействующих с очевидными группами стейкхолдеров (групп потребителей образовательных услуг) – это абитуриенты и их семьи, студенты, преподаватели и другие группы сотрудников, работодатели и организации-партнеры, государственные институты.

Конкурентная борьба университетов на мировом образовательном рынке за внимание и участие разных групп стейкхолдеров обуславливает необходимость тщательной работы над имиджем (брендинг) или его изменением (ребрендинг). Возможности и этапы стратегии ребрендинга детально раскрыты в диссертации на конкретном «кейсе» – РУДН, хотя рассмотрены и другие примеры успешного ребрендинга в целях расширения сферы деятельности вуза, объединения университетов, преодоления негативной репутации, трансформации «иерархии» университетов (классические российские вузы были преобразованы в опорные региональные, национальные исследовательские и федеральные) и др. В этом смысле международный рейтинг выступает как вспомогательный, всеобщий, развивающийся и устойчивый фактор, задающий как неформальные правила и рекомендации по построению имиджа университета, так и количественные индикаторы оценки успешности его развития (позиции в рейтинге и их динамика в свете проводимых изменений).

Для корректного использования рейтинга в этом качестве рекомендуется провести разработанный нами метод трехфакторного анализа, основанный на дихотомии по параметрам оценки, прогнозирования и действий, который условно можно назвать П-М/В-Р/Р-Б (Преимущества – Минусы/ Возможности – Риски/ Решения – Бездействие) – он позволяет провести систематический сопоставительный анализ состояния университета для определения приоритетных направлений его деятельности, а также существующих у вуза возможностей (кадровых, финансовых, исследовательских, образовательных и пр.) и рисков. По результатам анализа следует разработать дорожные карты как обязательный элемент программы развития университета, включив в них рейтинги как индикатор оценки достижения искомым показателей узнаваемости, академической репутации и т.д. На примере конкретного кейса – РУДН как международно ориентированного многопрофильного классического вуза – показаны возможности применения материалов диссертационного исследования и его выводов в разработке программ

развития и самообследования образовательных учреждений в рамках их (ре)брендинга.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Аакер, Д. Создание сильных брендов / Д. Аакер. – М.: ИД Гребенникова, 2003. – 340 с.
2. Авраимова, Е. Доступность высшего образования и перспективы позитивной социальной динамики / Е. Авраимова // Доступность высшего образования в России. – М.: НИСП, 2004. – 252 с.
3. Авралев, Н.В. Политические основы трансформации современного российского высшего образования в контексте глобализации / Н.В. Авралев, И.Н. Ефимова, А.В. Маковейчук // Теории и проблемы политических исследований. – 2018. – Т. 7. – № 5А. – С. 274–281.
4. Акофф, Р. Основы исследования операций / Р. Акофф, М. Сасиени. – М.: Мир, 1971. – 533 с.
5. Акофф, Р. О целеустремленных системах / Р. Акофф, Ф. Эмери. – М.: Советское радио, 1974. – 273 с.
6. Алексеев, С.В. Образование и просвещение: две грани единого процесса (на примере формирования экологической культуры) / С.В. Алексеев // Непрерывное образование: XXI век. – 2018. – Т. 22. – № 2. – С. 2–15.
7. Алексеев, С.В. Цели устойчивого развития: глазами петербуржцев / С.В. Алексеев // Экопсихологические исследования – 6: экология детства и психология устойчивого развития. – 2020. – С. 16–21.
8. Алешковский, И.А. Студенты России об обучении в период пандемии covid-19: ресурсы, возможности и оценка учебы в удаленном режиме / И.А. Алешковский, А.Т. Гаспаришвили, О.В. Крухмалева // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. – 2021. – Т. 21. – № 2. – С. 211–224.
9. Ананченкова, П.И. Совершенствование имиджа как фактор конкурентоспособности высшего учебного заведения (организационно-методический аспект): автореф. дисс. ... канд. экон. наук. – М., 2009. – 24 с.

10. Антонова, Н.Л. Академическая репутация университета как фактор лидерства на глобальном образовательном рынке / Н.Л. Антонова, А.Д. Сущенко // Высшее образование в России. – 2019. – Т. 29. – № 6. – С. 144–152.
11. Ануфриенко, С.В. Деятельность телестудии медиацентра ФГБОУ ВПО «Пятигорский государственный лингвистический университет» по формированию положительного имиджа вуза / С.В. Ануфриенко // Достижение вузовской науки. – 2014. – № 10. – С. 17–23.
12. Анхольт, С. Брендинг: дорога к мировому рынку / С. Анхольт. – М.: Кудиц-Образ, 2004. – 324 с.
13. Арефьев, А.Л. Тенденции экспорта российского образования / А.Л. Арефьев. – М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2010. – 240 с.
14. Арефьев, А.Л. Глобальные рейтинги университетов как новое явление в российской высшей школе / А.Л. Арефьев // Социологическая наука и социальная практика. – 2014. – № 3. – С. 5–24.
15. Арефьев, А.Л. Траектория движения российских вузов-победителей проекта 5/100/2020 к призовым местам в глобальных рейтингах университетов // Измерение рейтингов университетов: международный и российский опыт / под ред. Ф.Э. Шереги, А.Л. Арефьева. – М.: Центр социологических исследований, 2014. – С. 104–124.
16. Арефьева, В.П. Российские вузы в международных рейтинговых гонках / В.П. Арефьева // Власть. – 2014. – Т. 22. – № 9. – С. 180–182.
17. Афоничкина, Е.А. Системность в достижении целей устойчивого развития / Е.А. Афоничкина // Системный анализ в проектировании и управлении. Ч. 3. – СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2021. – С. 483–487.
18. Балацкий, Е.В. Международные рейтинги университетов: практика составления и использования / Е.В. Балацкий, Н.А. Екимова // Журнал

- Новой экономической ассоциации. 2012 [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.econorus.org/sub.phtml?id=210> (дата обращения: 28.07.2021).
19. Балацкий, Е.В. Рынок университетов мирового класса: пересмотр геополитических и национальных архетипов / Е.В. Балацкий, Н.А. Екимова // Социологические исследования. – 2021. – № 9. – С. 117–131.
 20. Баркова, Э.В. Культура «зеленого университета» в преодолении тотальной цифровизации образования в регионе / Э.В. Баркова // Ноосферные исследования. – 2021. – № 1. – С. 42–57.
 21. Барткевичуте, Н.А. Ребрендинг фирменного знака для Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого: черты, стилизация / Н.А. Барткевичуте, А.Г. Зубов // Неделя науки СПбПУ: материалы научной конференции с международным участием. В 2-х ч. – СПб.: Политех-Пресс, 2020. – С. 171–173.
 22. Баскакова, М.Е. Мужчины и женщины в системе образования / М.Е. Баскакова // Вопросы образования. – 2005. – № 1. – С. 276–303.
 23. Батыков, И.В. Семантическое измерение деловой репутации: проблемы сбора, контроля качества и интерпретации данных / И.В. Батыков, Н.С. Бабич // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2013. – № 1. – С. 61–71.
 24. Безгодов, Д.Н. Организационная культура в ребрендинге на примере преобразования Ухтинского индустриального института в Ухтинский государственный технический университет / Д.Н. Безгодов, И.П. Коновалюк // Наука, образование и духовность в контексте концепции устойчивого развития: сборник научных трудов: материалы всероссийской научно-практической конференции. – Ухта: Ухтинский государственный технический университет, 2016. – С. 38–43.
 25. Беккер, Е.Г. Особенности бренда вуза / Е.Г. Беккер // Вестник Финансового университета. – 2012. – № 2. – С. 121–132.

26. Белановская, Ю.Е. Реализация ребрендинга в Российском университете дружбы народов на примере телекоммуникационного учебно-информационного сервиса (ТУИС) / Ю.Е. Белановская, А.В. Миронова // Альманах мировой науки. – 2017. – № 3–2. – С. 33–36.
27. Бельская, Е.Я. Информационно-цифровая среда содействия трудоустройству выпускников Инженерного университета / Е.Я. Бельская, И.И. Шолохова // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. Социальные, гуманитарные, медико-биологические науки. – 2023. – № 25. – С. 5–11.
28. Богатикова, А.Н. Использование цифровых технологий в организации работы вузов по содействию занятости студентов-выпускников / А.Н. Богатикова // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Педагогика. – 2021. – № 4. – С. 33–41.
29. Богомолов, А.И. Влияние расходов на образование на экономический рост Российской Федерации / А.И. Богомолов, В.П. Невежин // Хроноэкономика. – 2018. – № 1(9). – С. 17–21.
30. Болдов, О.Н. Динамика и структура сферы образования в России в 90-е годы / О.Н. Болдов, В.Н. Иванов, Т.К. Широкова, А.В. Суворов // Проблемы прогнозирования. – 2002. – № 4 [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/dinamika-i-struktura-sfery-obrazovaniya-v-rossii-v-90-e-gody> (дата обращения: 09.04.2022).
31. Болотов, В.А. Глобальный агрегированный рейтинг вузов: российский след / В.А. Болотов, Г.Н. Мотова, В.Г. Наводнов // Высшее образование в России. – 2021. – Т. 30. – № 3. – С. 9–25.
32. Боровская, Н.Е. Новые механизмы финансирования высшей школы в КНР: китайский опыт в российском контексте / Н.Е. Боровская. – М.: Институт Дальнего Востока, 2009. – 160 с.

33. Боровская, М.А. Совершенствование системы непрерывного образования: кластерный и экосистемный подходы / М.А. Боровская, М.А. Масыч, М.В. Паничкина // Гуманитарий Юга России. – 2020. – Т. 9. – № 5. – С. 15–35.
34. Борисова, И.И. Рейтинг как инструмент повышения конкурентоспособности вузов / И.И. Борисова. – 2012 [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.unn.ru/pages/e-library/methodmaterial/files/9_borisova_2012_migr.pdf (дата обращения: 10.12.2021).
35. Василенко, И.А. Сравнительный анализ современных моделей ребрендинга российских регионов / И.А. Василенко // Власть. – 2017. – Т. 25. – № 2. – С. 95–99.
36. Вершицкая, Н.А. Public administration innovations for sustainable development goals / Н.А. Вершицкая // Sciences of Europe. – 2021. – Т. 72. – № 2. – С. 16–17.
37. Ветчанова, О.В. Имидж организации: стратегия формирования / О.В. Ветчанова // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2013. – № 6. – С. 33–43.
38. Вечернин, А.В. Субъективные факторы удовлетворенности трудом сотрудников организаций / А.В. Вечернин // Психология. Журнал ВШЭ. – 2011. – Т. 8. – № 2. – С. 96–111.
39. Виноградова, Е. Лучшие из высших / Е. Виноградова // Ведомости. – № 98. – 01.06.2021.
40. Вишневский, Ю.Р. Оценка реформирования российского образования с позиции потребителей образовательных услуг / Ю.Р. Вишневский, М.В. Певная // Социум и власть. – 2011. – № 1 (29). – С. 16–19.
41. Воденко, К.В. Формирование академического лидерства в контексте трендов развития современного российского высшего образования / К.В. Воденко // Alma Mater (Вестник высшей школы). – 2022. – № 9. – С. 20–25.

42. Вознесенская, Е.Д. История развития образовательной организации как фактор формирования бренда / Е.Д. Вознесенская // Образование и наука в России: состояние и потенциал развития: ежегодник. – Вып. 5 / отв. ред. А.Л. Арефьев. – М.: ФНИСЦ РАН, 2020. – С. 250–267.
43. Воронцов, А.В. Ведущая роль гуманитарных наук в системе образования и воспитания / А.В. Воронцов // Глобальный конфликт и контуры нового мирового порядка: XX Международные Лихачевские научные чтения, Санкт-Петербург, 09–10 июня 2022 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов, 2022. – С. 496–498.
44. Вухт ван, Ф. Многомерное ранжирование: новый инструмент прозрачности в области высшего образования / Ф. ван Вухт, Д.Ф. Вестерхайден // Вестник международных отношений. – 2012. – № 1. – С. 9–33.
45. Высшее образование в XXI веке. Подходы и практические меры. Всемирный статистический обзор по высшему образованию. Рабочий документ. ЮНЕСКО. – Париж: ЮНЕСКО, 1998 г. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.conventions.ru/convention/id/?id=1496> (дата обращения: 15.11.2020).
46. Вялков, А.И. Эволюция систем и методологии международных рейтингов университетов / А.И. Вялков, С.А. Мартынчик, Е.А. Глухова, Н.А. Орлова // Социальные аспекты здоровья населения. – 2015. – Т. 41. – № 1.
47. Гайдар, Е.Т. Аномалии экономического роста / Е.Т. Гайдар. – М.: Евразия, 1997. – 215 с.
48. Галынский, В.М. Рейтинг учреждений Scimago для оценки национальной системы образования и отдельного университета / В.М. Галынский, А.В. Жук // Высшее образование в России. – 2021. – № 6. – С. 35–46.

49. Гвоздева, Г.П. Выявление моделей трудового поведения научной молодежи на основе оценки ожиданий / Г.П. Гвоздева, Е.С. Гвоздева // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2015. – № 4. – С. 191–199.
50. Гвоздева, Е.С. Какие возможности предоставляют наука и инновационное предпринимательство и удовлетворена ли молодежь работой? / Е.С. Гвоздева, Г.П. Гвоздева // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. – 2013. – Т. 13. – №. 4. – С. 188–201.
51. Глумова, Т.В. Применение стратегии ребрендинга на примере Уральского государственного педагогического университета / Т.В. Глумова // Молодежь в XXI веке: философия, психология право, педагогика, экономика и менеджмент: сборник научных статей VI Международной научно-практической конференции / под науч. ред. И.А. Симоновой, М.С. Кривошековой, П.В. Кропотухиной, Е.М. Алексеевой. – Екатеринбург: Уральский государственный педагогический университет, 2016. – С. 18–191.
52. Гнатышина, Е.В. Цифровизация и формирование цифровой культуры: социальные и образовательные аспекты / Е.В. Гнатышина, А.А. Саламатов // Вестник Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета. – 2017. – № 8. – С. 19–24.
53. Голдштейн, Э. Китай: прямая и явная угроза / Э. Голдштейн // Россия в глобальной политике. – 2013. – Т. 11. – № 5. – С. 77–84.
54. Голенкова, З.Т. Влияние образования на повышение конкурентоспособности работников на рынке труда / З.Т. Голенкова, Г.Б. Кошарная, В.П. Кошарный // Интеграция образования. – 2018. – Т. 22. – № 2. – С. 262–273.
55. Горшков, М.К. Национальный проект «Образование»: оценки экспертов и позиция населения / М.К. Горшков, Ф.Э. Шереги. – М.: ЦСП, 2008. – 464 с.

56. Горшков, М.К. Непрерывное образование в современном контексте / М.К. Горшков, Г.А. Ключарев. – М.: Юрайт, 2017. – 224 с.
57. Гришакина, Е.Г. Публикации в мегаколлекциях: укрепление позиций российских университетов в мире / Е.Г. Гришакина, Н.А. Полихина, И.Б. Тростянская // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. – 2021. – № 63. – С. 93–110.
58. Громова, Н.В. Развитие персонала – приоритетное направление повышения конкурентоспособности российских вузов / Н.В. Громова // Современная конкуренция. – 2014. – Т. 44. – № 2. – С. 95–103.
59. Гуляев, А.В. Медиавики в качестве инструмента для создания модели цифрового университета / А.В. Гуляев, А.С. Бубнов, Е.Н. Раевский // Современные информационные технологии и ИТ-образование. – 2021. – Т. 17. – № 1. – С. 200–207.
60. Гурков, И.Б. Факторы формирования и механизмы реализации стратегических целей российских компаний: доклад на секции экономики Отделения общественных наук РАН 13.03.2008 г. / И.Б. Гурков. – М., 2008.
61. Гуськова, Е.А. Интеллектуальный потенциал современного вуза как системный феномен / Е.А. Гуськова, И.В. Шавырина // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2015. – № 1. – С. 227–231.
62. Давыдова, А.В. Университеты как системообразующие элементы образования, науки и общественного развития в историческом контексте / А.В. Давыдова // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. – 2014. – № 1. – С. 69–82.
63. Давыдова, А.В. Прогноз перспектив развития высшего образования: вероятные сценарии и их реализация в вузах / А.В. Давыдова // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. – 2015. – № 4. – С. 82–93.

64. Дадалко В.А. Наукометрия в контексте науковедения и современного образования / В.А. Дадалко, С.В. Дадалко // Знание. Понимание. Умение. – 2020. – № 1. – С. 148–161.
65. Данилова, Е.А. Модель имиджевого позиционирования российского инновационного вуза / Е.А. Данилова, О.В. Бабкина // Власть. – 2015. – Т. 23. – № 7. – С. 14–23.
66. Данилова, Е.А. Кластерный подход в развитии российского ОПК как инструмент национального брендинга / Е.А. Данилова, И.Г. Теплова // Власть. – 2016. – Т. 24. – № 4. – С. 35–45.
67. Дежина, И.Г. Российское образование для инновационной экономики: «болевые точки» / И.Г. Дежина, Г.А. Ключарев // Социологические исследования. – 2018. – № 9. – С. 40–48.
68. Дежина, И.Г. Механизмы консолидации университетов в Финляндии: факторы влияния и параллели с российским опытом / И.Г. Дежина // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2020. – № 2. – С. 193–214.
69. Демиденко, С.В. Особенности управления брендом вуза / С.В. Демиденко, А.А. Шут, Н.С. Науменко // Интеллектуальный и ресурсный потенциалы регионов: активизация и повышение эффективности использования: Материалы V Всероссийской научно-практической конференции / Под науч. ред. А.П. Суходолова, Н.Н. Даниленко, О.Н. Баевой. – Иркутск: Байкальский государственный университет, 2019. – С. 331–337.
70. Депенян, Р.А. Этапы и стратегии формирования внутреннего имиджа организации / Р.А. Депенян // Власть. – 2018. – Т. 26. – № 6. – С. 90–95.
71. Депенян, Р.А. Виды имиджа современной организации / Р.А. Депенян // Власть. – 2018. – Т. 26. – № 7. – С. 149–154.

72. Дерюгин, П.П. Ценности студентов различных профилей подготовки в условиях цифровизации общества: результаты эмпирического исследования / П.П. Дерюгин, О.С. Баннова // Дискурс. – 2022. – Т. 8. – № 5. – С. 68–80.
73. Дмитриева, Н.Е. Цифровые платформы как субъект и объект регулирования, или как платформы изменяют систему госуправления / Н.Е. Дмитриева, О.С. Минченко, Е.В. Рыльских // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2022. – № 2. – С. 60–84.
74. Домбровская, А.Ю. Методология и методика анализа онлайн-сетевого бренда вузов в системе средств информационного воздействия на общественное сознание / А.Ю. Домбровская // Власть. – 2021. – Т. 29. – № 5. – С. 37–41.
75. Донецкая, С.С. Международные рейтинги: анализ текущих позиций и перспективы российских университетов / С.С. Донецкая // Университетское управление: практика и анализ. – 2013. – Т. 87. – № 5. – С. 111–121.
76. Дружинина, Е.С. Предпосылки развития центров трудоустройства и карьеры в системе высшего образования / Е.С. Дружинина // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2022. – № 5. – С. 20–30.
77. Дудина, Т.Н. Подходы к оценке устойчивого развития Новосибирской области / Т.Н. Дудина, О.С. Тарасова // Россия: тенденции и перспективы развития. – 2021. – Т. 16. – № 1. – С. 974–976.
78. Дудина, Т.Н. О подходах к разработке региональных систем индексов и индикаторов устойчивого развития / Т.Н. Дудина, О.С. Тарасова // Успехи современного естествознания. – 2022. – № 1. – С. 23–29.
79. Евсеенко, С.В. Кластер как институциональное явление / С.В. Евсеенко // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2014. – № 1. – С. 120–123.
80. Ежель, О.В. Тенденции развития системы высшего образования / О.В. Ежель [Электронный источник] // Режим доступа:

<https://core.ac.uk/download/pdf/73979241.pdf> (дата обращения: 15.07.2021).

81. Екшикеев, Т.К. Стейкхолдеры рынка образовательных услуг / Т.К. Екшикеев // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2009. – № 9 [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/steykholdery-rynka-obrazovatelnyh-uslug> (дата обращения: 15.07.2021).
82. Емельянова, Е.И. Финансирование высшего образования в переходных условиях 1990-х гг. (на примере Курской ГСХА) / Е.И. Емельянова // Проблемы и перспективы развития образования в России. – 2012. – № 13. – С. 338–342.
83. Ергина, В.Е. Российский химико-технологический университет имени Дмитрия Ивановича Менделеева как «зеленый» вуз: перспективы преобразования / В.Е. Ергина, Я.П. Молчанова // Успехи в химии и химической технологии. – 2021. – Т. 35. – № 237. – С. 40–42.
84. Ершова, Е.Ю. Роль кластеров в развитии экономики / Е.Ю. Ершова // Научные исследования в образовании. – 2012. – № 7. – С. 20–23.
85. Ефимова, И.Н. Анализ влияния рейтингов вузов на мотивацию абитуриентов / И.Н. Ефимова, А.В. Маковейчук // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2013. – Т. 6. – № 1. – С. 27–34.
86. Жадько, Е.А. Позиционирование и брендинг образовательной организации / Е.А. Жадько, Л.М. Капустина, Н.Ю. Романова. – Екатеринбург: Изд-во УГЭУ, 2016. – 204 с.
87. Жуков, В.И. Российское образование: проблемы и перспективы развития. – М.: Финстатинформ, 1998. – 176 с.
88. Завьялова, А.А. Институты Конфуция: интеграция или экспансия? / А.А. Завьялова // Высшее образование сегодня. – 2010. – № 9. – С. 54–59.

89. Загородников, А.Н. Социологическое измерение SWOT-анализа в бизнесе / А.Н. Загородников // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. – 2012. – № 3. – С. 94–103.
90. Задорожнюк, И.Е. «Рейтинг» – слово мобилизующее или дезориентирующее? / И.Е. Задорожнюк // Высшее образование в России. – 2015. – № 1. – С. 162–166.
91. Задорожнюк, И.Е. Рейтингование вузов: социологическое обеспечение / И.Е. Задорожнюк, С.В. Киреев // Высшее образование в России. – 2016. – № 11. – С. 49–57.
92. Задорожнюк, И.Е. Международные рейтинги вузов: суггестия привлекательности / И.Е. Задорожнюк, Л.Ю. Коростелева // Образование и наука в России: состояние и потенциал развития. – Вып. 3. – М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2018. – С. 282–300.
93. Задорожнюк, И. Е. Российские вузы в отечественных и международных рейтингах: от обезличенности наукометрии к оценке качества развития / И.Е. Задорожнюк, С.М. Садчиков // Социологическая наука и социальная практика. – 2018. – Т. 6. – № 1. – С. 71–83.
94. Задорожнюк, И.Е. ТОП-200 вузов в четырех международных рейтингах / И.Е.Задорожнюк, Л.Ю. Коростелева, Б.К. Тебиев // Высшее образование в России. – 2019. – Т. 28. – № 3. – С. 85–95.
95. Запрягаев, С.А. Системы высшего образования России и США / С.А. Запрягаев // Вестник ПГУ. – 2001. – № 1. – С. 39.
96. Захаров, Н.Л. Теоретические основания исследования мотивации труда российского работника / Н.Л. Захаров // Стратегии бизнеса. – 2018. – № 2 (46). – С. 20–24.
97. Захаров, Н.Л., Малявин, С.Н., Легостев, А.В., Шелонаев, С.И. Миссия кафедры управления персоналом в вузе // УПИРР. – 2022. – № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/missiya-kafedry-upravleniya-personalom-v-vuze> (дата обращения: 15.03.2023).

98. Зборовский, Г.Е. Университеты, которые могут изменить себя и макро-регион / Г.Е. Зборовский, П.А. Амбарова // Россия реформирующаяся: ежегодник. – Вып.16 / отв. ред. М.К. Горшков. – М.: Новый хронограф, 2018. – С. 373–392.
99. Зборовский, Г.Е. Адаптация студентов в условиях трансформации высшей школы: обоснование управленческих решений / Г.Е. Зборовский, П.А. Амбарова // Вопросы управления. – 2022. – № 6 (79). – С. 64–79.
100. Зотова, Е.А. Роль и место ребрендинга в системе управления образовательным учреждением / Е.А. Зотова, Е.Ф. Трофимов // История и перспективы развития транспорта на Севере России. – 2013. – № 1. – С. 105–110.
101. Иваненко, Ю.А. Имидж организации как фактор повышения ее конкурентоспособности / Ю.А. Иваненко // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2006. – Т. 4. – № 1. – С. 100–106.
102. Иванов, С.Ю. Образование как институциональный фактор социальных изменений / С.Ю. Иванов, Д.В. Иванова // Современное социально-гуманитарное образование: векторы развития в год науки и технологий: материалы VI Международной конференции. – М.: Изд-во МПГУ, 2021. – С. 248–256.
103. Иванов, С.Ю. Формирование коммуникативной среды современного вуза / С.Ю. Иванов. – М.: Изд-во МПГУ, 2022. – 164 с.
104. Иванова, М.М. Правовое регулирование образования в процессе дистанционного обучения студентов вуза / М.М. Иванова, О.Н. Гордиенко, Е.В. Харлова // Проблемы современного педагогического образования. – 2022. – Т. 74. – № 1. – С. 92–95.
105. Иванова, Т.Б. Эффективная корпоративная культура как средство выживания предприятия в условиях кризиса / Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлева // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Инженерные исследования. – 2009. – № 4. – С. 118–122.

106. Иванова, Ю.О. Механизмы формирования и развития имиджа образовательной организации высшего образования: дисс. канд. экон. наук – М., 2018. – 206 с.
107. Ивина, К.В. Образовательная программа «Управление цифровыми проектами библиотек»: опыт разработки и перспективы реализации / К.В. Ивина, Ю.В. Жегульская // Вестник университета. – 2020. – № 3. – С. 32–37.
108. Интернационализация высшего образования: тенденции, стратегии, сценарии будущего / отв. ред. М.В. Ларионова. – М.: Логос, 2010. – 280 с.
109. Измерение рейтингов университетов: международный и российский опыт / под ред. Ф.Э. Шереги, А.Л. Арефьева. – М.: Центр социологических исследований, 2014. – 504 с.
110. Имидж регионов России: инновационные технологии и стратегии ребрендинга / под ред. И.А. Василенко. – М.: Международные отношения, 2016. – 288 с.
111. Индикаторы образования: 2007. Статистический сборник / Л.М. Гохберг, И.Ю. Забатурина, Н.В. Ковалева, В.И. Кузнецов, О.К. Озерова, О.Р. Шувалова. – М.: ГУ–ВШЭ, 2007. – 176 с.
112. Калмыков, Н.Н. Российское высшее образование: взгляд экспертов / Н.Н. Калмыков, Т.С. Сатырь // Социологические исследования. – 2016. – № 8. – С. 91–97.
113. Камолов, С.Г. Доминанты национальных стратегий развития искусственного интеллекта в России, Германии и США / С.Г. Камолов, А.А. Варос, А.З. Крибиц, М.Ю. Алашкевич // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2022. – № 2. – С. 85–105.
114. Канторович, Л.В. Математические методы организации и планирования производства / Л.В. Канторович. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1939. – 68 с.
115. Капичникова, О.Б. Развитие учебно-речевой деятельности в условиях бакалавриата, магистратуры и аспирантуры / О.Б. Капичникова, О.В.

- Романова, А.И. Капичников // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. – 2014. – № 2. – С. 133–140.
116. Капферер, Ж.-Н. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда / Ж.-Н. Капферер. – М.: Вершина, 2007. – 448 с.
117. Карикова, А.С. Стратегия формирования бренда университета в современном образовательном пространстве / А.С. Карикова // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2020. – Т. 11. – № 4. – С. 420–429.
118. Каримова, А.Б. Латентные функции международных образовательных рейтингов / А.Б. Каримова // Социологические исследования. – 2016. – № 6. – С. 110–120.
119. Карпенко, О.М. Высшее образование в странах мира: анализ данных образовательной статистики и глобальных рейтингов в сфере образования / О.М. Карпенко, М.Д. Бершадская. – М.: Современный гуманитарный университет, 2019. – 244 с.
120. Карпенко, О.М. Международные рейтинги университетов как показатель качества высшего образования / О.М. Карпенко, М.Д. Бершадская, Ю.А. Вознесенская // Инновации в образовании. – 2007. – № 6. – С. 437–443.
121. Карпенко, О.М. Человеческий потенциал как фактор конкурентоспособности вуза / О.М. Карпенко, М.Е. Широкова // Экономика образования. – 2020. – № 6. – С. 21–29.
122. Карпов, А.В. Психология менеджмента / А.В. Карпов. – М.: Гардарики, 1999. – 223 с.
123. Кем, Б.М. Рейтинги университетов – воздействия и непредвиденные побочные эффекты / Б.М. Кем // Социологические исследования. – 2016. – № 8. – С. 71–80.
124. Керашев, А.А. Глобальная интеграция мирового образовательного процесса / А.А. Керашев, Е.И. Егорова // Проблемы экономики и юридической практики. – 2010. – № 5 [Электронный ресурс] // Режим доступа:

<https://cyberleninka.ru/article/n/12-3-globalnaya-integratsiya-mirovogo-obrazovatel'nogo-protssessa> (дата обращения: 09.04.2022).

125. Керашев, А.А. Развитие и значение мировой системы высшего образования в контексте экономических реформ / А.А. Керашев, Е.И. Егорова // Наука Кубани. – 2011. – № 3. – С. 55–59.
126. Киреева Н.С. Повышение конкурентоспособности вузов: международный опыт академического предпринимательства / Н.С. Киреева, Е.В. Слепенкова, Т.С. Шипунова, Р.А. Искандарян // Российское предпринимательство. – 2017. – Т. 18. – № 20. – С. 2909–2922.
127. Кириллова, О.В. Категории и критерии оценки российских журналов и программы их развития / О.В. Кириллова, А.Ю. Кузнецов, А.В. Диментов, В.В. Лебедев, М.Е. Шварцман // Научная периодика: проблемы и решения. – 2014. – № 5. – С. 20–34.
128. Кластеризация цифровой экономики: теория и практика / под ред. А.В. Бабкина. – СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2020. – 807 с.
129. Ключарев, Г.А. Образование, наука и бизнес: новые грани взаимодействия / Г.А. Ключарев, М.С. Попов, В.И. Савинков. – М.: ИС РАН, 2017. – 488 с.
130. Ключарев, Г.А. Стимулирующая роль государства по укреплению связи науки и образования в университетах / Г.А. Ключарев, В.И. Савинков // Социология образования. – 2015. – № 7. – С. 4–16.
131. Ключарев, Г.А. Малые научные предприятия как фактор конкуренции университетов / Г.А. Ключарев, А.В. Чурсина // Вестник Института социологии. – 2017. – № 22. – С. 69–97.
132. Ключарев, Г.А. Об эффективности непрерывного образования в наукоемких производствах / Г.А. Ключарев, Ф.Э. Шереги, А.В. Чурсина // Вестник Института социологии. – 2016. – № 19. – С. 75–93.
133. Коваленко, С.О. Центры развития карьеры вуза: их цели и задачи / С.О. Коваленко // Вестник Казанского государственного университета культуры и искусств. – 2017. – № 4. – С. 156–159.

134. Коган, Л.Н. Образование как общественная потребность / Л.Н. Коган // Проблема социологического изучения потребности в образовании. – М.: ИСИ АН СССР. – 1981.
135. Козлова, Н.П. Корпоративные коммуникации и их роль в формировании репутации компании / Н.П. Козлова // Управленческие науки в современной России. – 2014. – № 1. – С. 75–79.
136. Козлова, Н.П. Современные подходы к формированию имиджа компании / Н.П. Козлова // Экономические системы. – 2014. – № 4. – С. 47–51.
137. Козырева, П.М. Образование и трудоустройство: возможности и реальность / П.М. Козырева // Россия реформирующаяся. Вып. 13: Ежегодник / Отв. ред. М.К. Горшков. – М.: Новый хронограф, 2015. – С. 304–323.
138. Колмакова, А.А. Современные тенденции изменения численности абитуриентов вуза: маркетинговый аспект / А.А. Колмакова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2016. – № 2. – С. 357–359.
139. Колмогоров, А.Н. Теория вероятностей и математическая статистика / А.Н. Колмогоров. – М.: Наука, 1986. – 534 с.
140. Колычев, В.Д. Вовлеченность студентов и НПП как показатель оценки корпоративной культуры и инструмент формирования кадрового резерва вуза / В.Д. Колычев, Н.А. Буданов // Высшее образование в России. – 2022. – Т. 31. – № 2. – С. 42–57.
141. Константинова, А.В. Оценка конкурентоспособности современных российских вузов на основе применения метода факторного анализа / А.В. Константинова // Социология. – 2017. – № 3. – С. 122–127.
142. Константинова, Д.С. Цифровые компетенции как основа трансформации профессионального образования / Д.С. Константинова, М.М. Кудалева // Экономика труда. – 2020. – Т. 7. – № 11. – С. 1055–1072.

143. Константинова, Л.В. Тенденции развития высшего образования в мире и в России: аналитический доклад-дайджест Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова Научно-исследовательского института развития образования / Л.В. Константинова. – М., 2021. – 199 с.
144. Костенко, Е.П. Особенности управленческой концепции Ф. Герцберга: проблемы взаимодействия в сфере услуг / Е.П. Костенко // Terra Economicus. – 2012. – Т. 10. – Ч. 2. – № 2. – С. 115–119.
145. Кошевой, О.С. Оценка научной деятельности кафедр вуза на основе рейтинга профессорско-преподавательского состава / О.С. Кошевой // Экономика. Профессия. Бизнес. – 2022. – № 1. – С. 56–62.
146. Кузенков, О.А. Компетенции цифровой культуры в математическом образовании и их формирование / О.А. Кузенков, И.В. Захарова // Современные информационные технологии и ИТ-образование. – 2021. – Т. 17. – № 2. – С. 379–391.
147. Кузнецов, В.В. Принципы и механизмы стратегии устойчивого развития вуза / В.В. Кузнецов, А.В. Лукина, Д.В. Малова // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. – 2017. – Т. 91. – № 1. – С. 56–64.
148. Кузьмина, Ю.В. Выбор специальности обучения: прямой и непрямой эффект семейных факторов / Ю.В. Кузьмина // Высшее образование в России. – 2013. – № 10. – С. 133–140.
149. Курбатова, С.М. Экосистема образования как фактор цифровизации российской экономики / С.М. Курбатова, Л.Ю. Айснер // The Scientific Heritage. – 2020. – Т. 43. – № 5. – С. 3–4.
150. Ладыжец, Н.С. Современные тенденции развития западных и отечественных университетов / Н.С. Ладыжец // Вестник Удмуртского университета. Серия: Философия. Психология. Педагогика. – 2015. – Т. 25. – № 4. – С. 21–24.

151. Ламбовска, М.Р. Высококачественные публикации в России: обзор литературы об инструментах влияния на преподавателей университетов / М.Р. Ламбовска, Л.К. Раицкая // Интеграция образования. – 2022. – Т. 26. – № 2. – С. 312–330.
152. Латова, Н.В. Инновационные площадки России — хорошие и разные (структурный анализ) / Н.В. Латова, Ю.В. Латов // Грани российского образования. – М.: Центр социологических исследований, 2015. – С. 421–454.
153. Латышев, Д.В. Стратегический потенциал метода SWOT-анализа в маркетинговой деятельности образовательного учреждения // Вестник по педагогике и психологии Южной Сибири. – 2017. – № 1. – С. 63–74.
154. Леньков, Р.В. Высшее образование как ресурс управления социокультурной модернизацией регионов / Р.В. Леньков. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 161 с.
155. Леонова, Т.Н. Международные рейтинги как инструмент оценки конкурентоспособности университетов / Т.Н. Леонова, Н.В. Маланичева, А.С. Маланичева // Вестник университета. – 2017. – № 10. – С. 125–130.
156. Лобанова, Т.Н. Методика изучения трудовых интересов работников современных организаций / Т.Н. Лобанова // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. – 2021. – № 2. – С. 314–340.
157. Лобанова, Т.Н. Анализ мотивационной структуры и трудовых интересов руководителей и сотрудников на удаленной работе / Т.Н. Лобанова // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. – 2022. – № 3. – С. 200–224.
158. Лунев, С.И. Развитие образования (базовое и высшее образование, аспирантура) и науки в Китае и Индии / С.И. Лунев // Сравнительная политика. – 2013. – Т. 12. – № 2. – С. 70–82.
159. Лухменева, Е.П. Особенности формирования и продвижения бренда вуза / Е.П. Лухменева, О.М. Калиева // Вестник ОГУ. – 2012. – № 13. – С. 228–231.

160. Луцкая, Е.Е. Исследование проблем трудоустройства выпускников российских вузов / Е.Е. Луцкая, О.В. Кулагина // Современные дискурсы социологической теории и практики: материалы XV Всероссийской очно-заочной научной конференции. – М.: Спутник+, 2018. – С. 110–114.
161. Луцкая, Е.Е. Особенности системы общего образования Сибирского федерального округа / О.И. Белоусова, С.А. Горохов, Е.Е. Луцкая // Наука и школа. – 2022. – № 5. – С. 44–58.
162. Луцкая, Е.Е. Особенности системы общего образования Центрального федерального округа / С.А. Горохов, Е.Е. Луцкая // Наука и школа. – 2022. – № 5. – С. 138–152.
163. Лю, Н.К. Академический рейтинг университетов мира / Н.К. Лю, И. Чень. 2005 [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.aha.ru/~moscow64/educational_book/Hee_xxx_2005.zip (дата обращения: 09.04.2022).
164. Люкшинов, А.Н. Стратегический менеджмент / А.Н. Люкшинов. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 375 с.
165. Магомедов, Х.С. Имидж вуза глазами субъектов образовательного процесса / Х.С. Магомедов // Теория и практика современной науки. – 2017. – № 5. – С. 474–476.
166. Макарова, М.Н. Развитие механизмов трудоустройства выпускников университета путем модернизации образовательных коммуникаций / М.Н. Макарова, А.С. Килин, И.А. Андреева // Вестник Удмуртского университета. Социология. Политология. Международные отношения. – 2022. – Т. 6. – № 6. – С. 461–471.
167. Малинский, И.Г. Саратовский государственный университет в ракурсе интернационализации (по результатам социологического исследования) // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. – 2010. – Т. 10. – Вып. 1. – С. 13–17.

168. Маслевич, Т.П. Инновационные методы привлечения абитуриентов (на примере исследования факторов мотивации) / Т.П. Маслевич, Н.Б. Сафронова, Н.Л. Минаева // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2018. – № 6. – С. 52–60.
169. Матюкин, С.В. Модели трансформации холдинговых структур в кластеры: сценарии в условиях российской экономики / С.В. Матюкин // Власть. – 2020. – Т. 28. – № 5. – С. 143–151.
170. Меликян, А.Б. К вопросу о цифровизации образования / А.Б. Меликян, Т.А. Гонохова // Информация и образование: границы коммуникаций INFO. – 2020. – № 12. – С. 45–46.
171. Мескон, М.Х., Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф Хедоури. – М.: Изд. дом Вильямс, 2007. – 254 с.
172. Методические вопросы оценки реализации проекта 5–100 по рейтингам университетов / под ред. Ф.Э. Шереги, А.Л. Арефьева. – М.: Центр социологических исследований, 2014. – 312 с.
173. Митрофанова, Т.Ю. Бренд как фактор повышения конкурентоспособности вуза / Т.Ю. Митрофанова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 2. – С. 117–123.
174. Михайлова, Я.Ю. Формирование системы высшего образования США / Я.Ю. Михайлова // Гуманитарные исследования в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке. – 2010. – № 1. – С. 95–99.
175. Михейкина, Л.А. Оценка цифрового потенциала субъектов Российской Федерации в области подготовки и привлечения кадров по направлению ИТ / Л.А. Михейкина // Проблемы развития территории. – 2023. – Т. 27. – № 1. – С. 113–129.
176. Моденова, А.П. Брендинг Москвы как основной компонент имиджа России / А.П. Моденова // Власть. – 2014. – Т. 22. – № 2. – С. 123–125.
177. Модернизация российского образования: проблемы и перспективы / под ред. М.К. Горшкова и Ф.Э. Шереги. – М.: ЦСПиМ, 2010. – 352 с.

178. Моисеева, Н.К. Маркетинг и конкурентоспособность образовательного учреждения / Н.К. Моисеева // Маркетинг. – 2009. – № 5. – С. 77–81.
179. Молчанова, Е.С. Стиль управления персоналом в условиях цифровой экономики / Е.С. Молчанова, Н.Л. Захаров // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2019. – Т. 8. – № 1. – С. 68–70.
180. Московкин, В.М. Какие российские университеты имеют шансы войти в 2020 г. в top-100 трёх ведущих мировых рейтингов? / В.М. Московкин, Чжан Хэ, М.В. Садовски // Экономика науки. – 2019. – Т. 5. – № 2. – С. 143–156.
181. Московкин, В.М. Сколько и каких «скопусовских» публикаций генерируют ведущие российские университеты и каковы их шансы вхождения в топ-100 рейтингов THE, QS, ARWU? / В.М. Московкин, Чжан Хэ, М.В. Садовски // Оригинальные исследования. – 2019. – № 9. – С. 67–69.
182. Мосолова, О.В. Реализация в Австралии целей устойчивого развития / О.В. Мосолова // Юго-Восточная Азия: актуальные проблемы развития. – 2019. – Т. 1. – № 43. – С. 182–194.
183. Мотова, Г.Н. «МетАЛиг» и ее применение для сравнительного анализа международных рейтингов и результатов российского Мониторинга эффективности деятельности вузов / Г.Н. Мотова, В.Г. Наводнов, О.Е. Рыжакова // Вопросы образования. – 2019. – № 3. – С. 130–151.
184. Набок, О.А. Цифровая культура. Механизмы формирования цифровой культуры / О.А. Набок // Digital. – 2021. – Т. 2. – № 1. – С. 30–39.
185. Нарбут, Н.П. Вынужденное дистанционное обучение как стимул технологических изменений высшей школы России / Н.П. Нарбут, И.А. Алешковский, А.Т. Гаспаришвили, О.В. Крухмалева // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. – 2020. – Т. 20. – № 3. – С. 611–621.

186. Нащекина, О.Н. О применение теории стейкхолдеров к анализу деятельности высших учебных заведений / О.Н. Нащекина, И.В. Тимошенкова [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.kpi.kharkov.ua> (дата обращения: 26.07.2021).
187. Непрерывное образование в политическом и экономическом контекстах / отв. ред. Г.А. Ключарев. – М.: ИС РАН, 2008. – 400 с.
188. Неретина, Е.А. Брендинговая политика вуза в целях повышения конкурентоспособности / Е.А. Неретина, И.В. Гвоздецкая, Ю.В. Корокошко // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность. – 2015. – № 10. – С. 35–48.
189. Неретина, Е.А. Имидж и бренд вуза: взаимосвязь, особенности формирования и потенциал развития / Е.А. Неретина, И.В. Гвоздецкая, Ю.В. Корокошко // Интеграция образования. – 2015. – Т. 19. – № 1.
190. Нефедова, А.И. Масштабы, структура и цели экспорта российского высшего образования / А.И. Нефедова // Мир России. – 2017. – № 2. – С. 154–174.
191. Новожилов, В.В. Проблемы измерения затрат и результатов при оптимальном планировании / В.В. Новожилов. – М.: Экономика, 1967. – 376 с.
192. Образование и наука в России: состояние и потенциал развития. – Вып. 3. – М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2018. – 680 с.
193. Образование и наука в России: состояние и потенциал развития. – Вып. 5. – М.: ФНИСЦ РАН, 2020. – 415 с.
194. Образование и общество: готова ли Россия инвестировать в свое будущее? Доклад Общественной палаты Российской Федерации Москва 2007 г. // Вопросы образования. – 2007. – № 4. – С. 5–102.
195. Олейников, Б.В. О концепции «экосистема обучения» и направлениях развития информатизации образования / Б.В. Олейников, С.А. Подлесный // Знание. Понимание. Умение. – 2013. – № 4. – С. 84–91.

196. Павельева, Т.Ю. Исследовательский университет и российское образовательное пространство / Т.Ю. Павельева, С.Е. Крючкова // Вестник МГТУ «Станкин». – 2016. – № 3. – С. 106–111.
197. Патрахин, А.И. Стейкхолдер-менеджмент современной образовательной организации / А.И. Патрахин // Молодой ученый. – 2016. – № 22. – С. 184–186.
198. Патрахина, Т.Н. SWOT-анализ как инструмент планирования стратегии образовательной организации / Т.Н. Патрахина // Вестник евразийской науки. – 2015. – Т. 7. – № 2.
199. Певная, М.В. Практики социального партнерства университетов, органов власти, стейкхолдеров в Уральском федеральном округе / М.В. Певная, А.А. Кузьминчук // Не расстанусь с молодежью, буду...: сборник научных статей к 80-летию профессора Ю. Р. Вишневого / под общей редакцией Ю.Р. Вишневого, ответственный за выпуск Д.Ю. Нархов. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета. – 2018. – С. 309–318.
200. Перевозчикова, Л.С. Имидж российского университета в национальном и мировом образовательном пространстве / Л.С. Перевозчикова, Е.Ю. Рождественская, Е.М. Гурина // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Проблемы высшего образования. – 2015. – № 1. – С. 73–77.
201. Перелыгина, Е.Б. Психология имиджа / Е.Б. Перелыгина. – М.: Аспект-Пресс, 2002. – 224 с.
202. Петрова, Н.Н. О рейтингах вузов / Н.Н. Петрова // Наука и современность. – 2014. – № 27. – С. 134–137.
203. Петруша, П.Г. Оценка известности брендов российских университетов на международном рынке образования с использованием метрик социальных сетей / П.Г. Петруша // Политический маркетинг. – 2018. – № 6. – С. 3–11.

204. Платов, О.К. Ребрендинг в системе менеджмента образовательного учреждения / О.К. Платов, Е.А. Зотова // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2012. – Т. 163. – С. 482–492.
205. Покровская, Н.Н. Анализ результатов изучения мнения субъектов образовательного процесса о качестве образования в вузах Санкт-Петербурга / Н.Н. Покровская, С.О. Снисаренко // Прикладная социология в системе управления обществом (по итогам деятельности Научной школы): Сборник научных трудов / Под ред. К.М. Оганяна. Вып. 5. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2018. – С. 37–44.
206. Полихина, Н.А. Рейтинги университетов: тенденции развития, методология, изменения / Н.А. Полихина, И.Б. Тростянская. – М.: ФГАНУ «Социоцентр», 2018. – 189 с.
207. Полозов, А.А. Рейтинг вуза: эволюция проблемы // Университетское управление: практика и анализ. – 2011. – № 2. – С. 85–89.
208. Полозов, А.А. Рейтинг вуза как показатель успешности его выпускников / А.А. Полозов, П.И. Журавлев, Л.В. Соколовская, А.Р. Ахметзянов, Р.В. Соколовский // Современный ученый. – 2017. – № 4. – С. 39–43.
209. Полозов, А.А. Эволюция внутрироссийских рейтингов вузов / А.А. Полозов, П. Йованович, Л.В. Соколовская, А.Р. Ахметзянов, Р.В. Соколовский // Современный ученый. – 2017. – № 6. – С. 197–202.
210. Попов, Е.А. Применение социологических знаний в системе образования / Е.А. Попов, А.Х. Бугазов // Социология в современном мире: наука, образование, творчество. – 2021. – № 13. – С. 9–15.
211. Попова, Е.С. Механизм взаимовлияния направлений регионального развития и стратегий вузов / Е.С. Попова // *Ars Administrandi* (Искусство управления). – 2012. – № 2. – С. 47–54.
212. Попова, И.П. Несоответствие профессиональных компетенций работников требованиям рабочих мест на рынке труда в международном и российском контекстах / И.П. Попова. – М.: ФИРО, 2016. – 72 с.

213. Прокудин, Д.Е. «Цифровая культура» vs «Аналоговая культура» / Д.Е. Прокудин, Е.Г. Соколов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Философия и конфликтология. – 2013. – № 4. – С. 83–91.
214. Прохоров, А.В. Корпоративная культура как основа имиджа университета / А.В. Прохоров // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Гуманитарные науки. – 2011. – № 4. – С. 50–56.
215. Прохоров, А.В. Современные направления маркетинга в сфере образовательных услуг / А.В. Прохоров, Т.Г. Пядышева // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2021. – № 26. – С. 39–49.
216. Пугачева, Н.Б. Отраслевая кластеризация как механизм взаимодействия сопряженных социально-экономических институтов / Н.Б. Пугачева, Ю.А. Баранов // Общество: политика, экономика, право. – 2013. – № 2. – С. 32–35.
217. Радченко, Л.Р. Высшее образование в Индии. Современные стратегии и тенденции развития / Л.Р. Радченко. – Ульяновск: УлГУ, 2019. – 185 с.
218. Радченко, Л.Р. Университетское образование в Индии. Традиции и современность / Л.Р. Радченко. – Ульяновск: УлГУ, 2019. – 192 с.
219. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 479 с.
220. Рахманова, М.С. Методика оценки имиджа предпринимательского вуза на основе теории заинтересованных сторон / М.С. Рахманова, В.И. Николаева // π-Economy. – 2010. – № 4. – С. 191–194.
221. Ребров, А.В. Влияние мотивационной структуры на результативность труда работников различных профессий / А.В. Ребров // Социологические исследования. – 2008. – № 5. – С. 74–84.
222. Резник, Г.А. Имидж как фактор конкурентоспособности вуза / Г.А. Резник, А.С. Колесникова // Проблемы социально-экономической

- устойчивости региона: сборник статей XI Международной научно-практической конференции. – Пенза: ПенГСА, 2014. – С. 60–65.
223. Речинский, А.В. Разработка методики расчета показателей эффективности деятельности университета и его структурных подразделений / А.В. Речинский, Л.В. Черненькая, В.Е. Магер, Е.В. Матвеева, А.В. Черненький // Современные технологии управления. – 2015. – № 6. – С. 46–54.
224. Роденкова, Т.Н. Анализ инвестиционной привлекательности образовательных программ высшей школы / Т.Н. Роденкова, А.А. Климова // Экономика образования. – 2014. – № 1. – С. 13–20.
225. Родионов, Д.Г. Гонка за лидером: правительственная программа «5–100–2020» / Д.Г. Родионов, Е.В. Ялунер, О.А. Кушнева // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. – 2014. – Т. 6. – № 2. – С. 69–86.
226. Российский статистический ежегодник. – М.: Росстат, 2011. – 795 с.
227. Российское образование – 2020: модель образования для экономики, основанной на знаниях: К IX Международной научной конференции «Модернизация экономики и глобализация» / под ред. Я. Кузьминова, И. Фрумина. – М.: ИД ГУ ВШЭ, 2008.
228. Ростовская, Т.К. Тенденции академической мобильности в России: статистическая аналитика и прогностика / Т.К. Ростовская, О.А. Золотарева // Интеграция образования. – 2021. – Т. 25. – № 3. – С. 421–439.
229. Рубан, Л.С. Компаративный анализ российской и западной системы образования и подготовки научных кадров / Л.С. Рубан // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. – 2020. – № 2. – С. 416–429.
230. РУДН: на пути к исследовательскому университету // Университетская книга. – 2017. – № 3. – С. 37–39.
231. Рыбников, К.Е. Математическое образование и наука в США / К.Е. Рыбников. – М.: Изд-во МГУ, 1997. – 190 с.

232. Рязанова, Е.В. Имидж высшего образования: исследовательская реальность / Е.В. Рязанова // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. – 2017. – № 2. – С. 109–114.
233. Саввинов, В.М. Методы и принципы оценки цифровой зрелости образовательных организаций / В.М. Саввинов, П.П. Иванов, В.Н. Стрекаловский // Вестник Северо-Восточного федерального университета им. М.К. Аммосова. Серия: Педагогика. Психология. Философия. – 2021. – № 2. – С. 28–40.
234. Савельева, О.О. Кризис образования и социальная динамика сферы труда / О.О. Савельева // Локус: люди, общество, культуры, смыслы. – 2016. – № 1. – С. 86–96.
235. Савельева, О.О. Высшее образование в контексте проблем депрофессионализации и прекаризации труд / О.О. Савельева // Современное образование: векторы развития. Роль социогуманитарного знания в формировании духовно-нравственной культуры выпускника педагогического вуза: материалы международной научной конференции. – М.: Изд-во МПГУ, 2017. – С. 29–33.
236. Салми, Д. Рейтинги и ранжирования как инструмент политики: политические аспекты экономической политики отчетности в высшем образовании / Д. Салми, Э. Сароян // Высшее образование в Европе. – 2007. – № 1 [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://logosbook.ru/educational_book/dses.html#_ftn1 (дата обращения: 10.07.2021).
237. Салми, Д. Как государства добиваются международной конкурентоспособности университетов: уроки для России / Д. Салми, И.Д. Фруммин // Образовательная политика. Educational Studies. – 2013. – № 1. – С. 25–68.

238. Самойлов, В.А. Международные рейтинги университетов – современный инструмент интеграции России в мировое образовательное пространство / В.А. Самойлов, Н.В. Громова, Е.В. Улитина // Вестник евразийской науки. – 2013. – Т. 19. – № 6.
239. Сампиев, И.М. Региональный университет как социальный институт (на примере Ингушского государственного университета) / И.М. Сампиев // Вестник Института социологии. – 2021. – Т. 12. – № 19. – С. 164–175.
240. Сафуанов, Р.М. Цифровизация системы образования / Р.М. Сафуанов, М.Ю. Лехмус, Е.А. Колганов // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2019. – № 2. – С. 108–113.
241. Сахаров, А.Г. Перспективы реализации Целей устойчивого развития ООН в России / А.Г. Сахаров, О.И. Колмар // Вестник международных организаций. – 2019. – Т. 14. – № 1. – С. 189–206.
242. Семенова, А.К. Психология и этика менеджмента / А.К. Семенова, Е.Л. Маслов. – М.: Издательский дом «Дашков и К», 2000. – 276 с.
243. Сенашенко, В.С. Нормативно-правовое обеспечение высшего образования нуждается в реконструкции (комментарий к статье С.В. Коршунова) / В.С. Сенашенко // Высшее образование в России. – 2018. – № 4. – С. 48–56.
244. Сидорова, В.Л. Формирование эффективного имиджа вуза / В.Л. Сидорова // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия: Университетское образование. – 2008. – № 11. – С. 13–20.
245. Сидорова, В.Л. Имидж вуза как социокультурный феномен / В.Л. Сидорова // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 7: Философия. Социология и социальные технологии. – 2010. – № 2. – С. 179–182.

246. Симонова, И.Ф. Интерактивные методы в рамках программы формирования имиджа / И.Ф. Симонова // Труды Санкт-Петербургского государственного университета культуры и искусств. – 2013. – № 200. – С. 302–308.
247. Система образования РФ: сборник статистических данных. – М.: Министерство образования РФ, 2000. – 692 с.
248. Скворцов, Н.Г. Роль современного университета в развитии региона: социально-гуманитарные аспекты / Н.Г. Скворцов // Гуманитарий Юга России. – 2015. – № 3. – С. 28–35.
249. Скворцова, Г. Структурные и институциональные факторы экономического роста 2010 г. / Г. Скворцова // Журнал экономической теории. – 2010. – Т. 17. – № 11. – С. 73–81.
250. Скоробогатова, В.И. Правовое регулирование трудоустройства иностранных студентов и выпускников: зарубежный и российский опыт / В.И. Скоробогатова // Вестник Саратовской государственной юридической академии. – 2021. – № 1. – С. 246–255.
251. Согомонов, А.Ю. «Устойчивый университет»: транзит университетского образования и судьба «профессората» / А.Ю. Согомонов // Ведомости прикладной этики. – 2019. – Вып. 53. – С. 73–91.
252. Солодкин, Д.Л. К вопросу о становлении и развитии наукометрии / Д.Л. Солодкин // Вестник Омского университета. – 2013. – № 3. – С. 185–189.
253. Сорокин, П.С. «Трансформирующая агентность» как предмет социологического анализа: современные дискуссии и роль образования / П.С. Сорокин // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. – 2021. – Т. 21. – № 1. – С. 124–138.
254. Стукалова, И.Б. Конкурентоспособность российских университетов и академические рейтинги / И.Б. Стукалова // Современное образование. – 2019. – № 2. – С. 1–7.

255. Темницкий, А.Л. Современная молодежь в перипетиях российского рынка труда и образования / А.Л. Темницкий // Россия реформирующаяся: ежегодник. – Вып. 15 / Отв. ред. М.К. Горшков. – М.: Новый хронограф, 2017. – С. 91–108.
256. Терещенко, Д.С. Экономический рост в странах БРИКС: роль и влияние институциональных факторов / Д.С. Терещенко // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Социально-экономические науки. – 2012. – Т. 12. – № 2. – С. 86–97.
257. Тихонов, А.В. Инновационно-технологические кластеры / А.В. Тихонов // Социология управления: теоретико-прикладной толковый словарь / отв. ред. А.В. Тихонов. – М.: КРАСАНД, 2015. – С. 94–97.
258. Тихонов, А.В. Кластерная политика в Российской Федерации: региональные и отраслевые аспекты (по материалам интерактивного исследования 2012–2014 гг.) / А.В. Тихонов, В.С. Богданов, А.А. Мерзляков, К.Э. Гусейнова / отв. ред. А.В. Тихонов. – М.: ИС РАН, 2015. – 104 с. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.isras.ru/publ.html?id=4303&base=publ&j=> (дата обращения: 07.10.2022).
259. Тишков, Д.С. Изучение влияние гендерного признака на доступность трудоустройства среди выпускников стоматологического факультета / Д.С. Тишков // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2021. – Т. 10. – № 2. – С. 279–281.
260. Томилова, М.В. Модель имиджа организации / М.В. Томилова. – СПб., 1998. – 237 с.
261. Торкунов, А.В. Образование как инструмент «мягкой силы» и «умной власти» во внешней политике России / А.В. Торкунов // Аналитический Вестник Совета Федерации Федерального Собрания РФ. – 2012. – № 31. – С. 69.
262. Требования работодателей к системе профессионального образования. – М.: МАКС Пресс, 2006. – 118 с.

263. Тростянская, И.Б. Влияние изменений методологии ведущих мировых рейтингов на позиции университетов в них / И.Б. Тростянская, Н.А. Полихина // Социологические исследования. – 2018. – № 9. – С. 71–79.
264. Трофимова, И.Н. Образование в системе ценностных и жизненных приоритетов россиян / И.Н. Трофимова // Социология образования. – 2018. – № 4. – С. 69–78.
265. Трофимова, И.Н. Исследовательские университеты и перспективы международной академической мобильности в условиях пандемии covid-19 / И.Н. Трофимова // Социально-гуманитарные знания. – 2022. – № 2. – С. 89–99.
266. Трофимова, И.Н. Национальные исследовательские университеты: статус и результаты деятельности / И.Н. Трофимова // Социология науки и технологий. – 2022. – Т. 13. – № 1. – С. 116–129.
267. Троцук, И.В. Рейтинг вузов: идеология и методология составления «Таблиц лиг» (зарубежная практика) / И.В. Троцук // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. – 2008. – № 1. – С. 39–48.
268. Троцук, И.В. Рейтинг вузов: идеология и методология составления (российская практика) / И.В. Троцук // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. – 2009. – № 1. – С. 90–97.
269. Туранина, Н.А. Имиджевая политика как отражение уровня корпоративной культуры кафедры современного вуза / Н.А. Туранина, М.С. Малышева // Педагогика. Вопросы теории и практики. – 2022. – Т. 7. – № 5. – С. 510–515.
270. Тышковский, А.В. Социально-психологические основы формирования и реализации ожиданий в профессиональном выборе и карьере: дисс. докт. психол. наук. – М., 1999. – 481 с.
271. Устинова, К.А. Теоретические основы исследования институциональных факторов экономического развития / К.А. Устинова // Журнал экономической теории. – 2020. – Т. 17. – № 1. – С. 187–197.

272. Федоров, И.Б. Высшее профессиональное образование. Мировые тенденции / И.Б. Федоров, С.П. Еркович, С.В. Коршунов. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1988. – 367 с.
273. Филиппов, В.М. Наша цель – переход от международного университета классического типа к исследовательскому / В.М. Филиппов // Ректор ВУЗа. – 2017.– № 4. – С. 20–23.
274. Филиппов, В.М. Новые тренды в интернационализации образования в условиях глобальных рисков / В.М. Филиппов // Алтай-Азия 2022: Евразийское образовательное пространство – новые вызовы и лучшие практики: сборник материалов V Международного образовательного форума. – Барнаул, 2022. – С. 32–35.
275. Филиппов, В.М., Эбзеева, Ю.Н. Выпускник РУДН – представитель мировой элиты: воспитательный аспект деятельности вуза / В.М. Филиппов, Ю.Н. Эбзеева // Alma-Mater (Вестник высшей школы). – 2023. – № 5. – С. 8–15.
276. Хагуров, Т.А. Реформа образования глазами профессионального сообщества: год спустя / Т.А. Хагуров // Россия реформирующаяся. – 2015. – № 13. – С. 360–381.
277. Харламова, Е.Е. Теория и методология эффективного управления динамичным развитием образовательной организации / Е.Е. Харламова. – Волгоград, 2015. – 103 с.
278. Хачатурян, Н.Р. Формирование брэнда регионального высшего учебного заведения (на примере вузов г. Ростова-на-Дону): автореф. дисс. канд. экон. наук. – М., 2008. – 16 с.
279. Хачатурян, Э.К. К вопросу о сущности ребрендинга / Э.К. Хачатурян // Концепт. Современные научные исследования: актуальные теории и концепции. – 2015. – Вып. 2 [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://e--koncept.ru/2015/65035.htm> (дата обращения: 07.02.2022).
280. Херцберг, Ф. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман. – М. – СПб.: Вершина, 2007. – 240 с.

281. Ходусов, А.Н. Методология проектирования и моделирования профессионального образования в условиях его модернизации / А.Н. Ходусов // Ученые записки Курского государственного университета. – 2018. – № 4. – С. 141–146.
282. Хохлова, М.Г. Мировые тенденции в развитии образования / М.Г. Хохлова, И.И. Хохлов // Мировая экономика и международные отношения. – 2014. – № 6. – С. 85–94.
283. Царукян, Р.О. Ребрендинг государственных структур: основные цели и перспективы / Р.О. Царукян // Власть. – 2015. – Т. 23. – № 8. – С. 143–146.
284. Цяо, Ланьцзюуй. Исследование цифровой трансформации российских региональных вузов в современных условиях / Ланьцзюуй Цяо // Педагогическое образование в России. – 2020. – № 3. – С. 59–66.
285. Чевтаева Н.Г. Модель сервисной экосистемы высшего образования / Н.Г. Чевтаева, А.П. Лунев // Universe of university: сборник материалов Международной научной интернет-конференции. – Екатеринбург, 2021. – С. 322–325.
286. Челнокова, О.Ю. Влияние университетских малых инновационных предприятий на региональное развитие / О.Ю. Челнокова, Е.С. Сумарокова // Известия Саратовского университета. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2014. – Т. 14. – № 2. – Ч. 2. – С. 368–375.
287. Челнокова, О.Ю. Взаимодействие университета, бизнеса и государства как фактор развития региона в национальной инновационной системе / О.Ю. Челнокова, А.А. Фирсова // Известия Саратовского университета. Новая серия: Экономика. Управление. Право. – 2014. – Т. 14. – № 1–1. – С. 26–32.
288. Чепусов, А.Г. Цели устойчивого развития в 2020 г. / А.Г. Чепусов // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. – 2021. – Т. 8. – № 4. – С. 386–394.

289. Чередниченко, Г.А. Выпускник на рынке труда (по материалам опроса Росстата) / Г.А. Чередниченко // Профессиональное образование и рынок труда. – 2019. – № 4. – С. 96–108.
290. Чередниченко, Г.А. Кого ждут на рынке труда и готовы ли к этому вузы / Г.А. Чередниченко // Ректор вуза. – 2020. – № 1. – С. 20–31.
291. Чередниченко, Г.А. Из аудитории – на работу: ожидания и реальность / Г.А. Чередниченко // Служба занятости. – 2020. – № 2. – С. 38–47.
292. Чередниченко, Г.А. Положение на рынке труда выпускников системы высшего и среднего профессионального образования / Г.А. Чередниченко // Вопросы образования. – 2020. – № 1. – С. 256–282.
293. Чечулин, А.В. Брендинг в системе управления современного российского университета / А.В. Чечулин // Профессиональное образование и рынок труда. – 2020. – № 4 (43). – С. 97–104.
294. Чуднова, О.В. Управление стимулированием труда преподавателей современной высшей школы на основе модели мотивации Портера – Лоулера / О.В. Чуднова // Социодинамика. – 2019. – № 3. – С. 13–17.
295. Чугумбаев, Р.Р. Влияние целей устойчивого развития на формирование стратегии развития бизнеса / Р.Р. Чугумбаев, А.В. Чадаева // Экономика. Социология. Право. – 2021. – Т. 2. – № 22. – С. 48–55.
296. Чумиков, А.Н. Имидж – репутация – бренд: традиционные подходы и новые технологии / А.Н. Чумиков. – М.: Директ-Медиа, 2015. – 106 с.
297. Шацилло, В.А. Имидж образовательной организации в процессе профессионального самоопределения молодежи (на примере Саратовской области) / В.А. Шацилло // Вестник Поволжского института управления. – 2020. – Т. 20. – № 1. – С. 83–90.
298. Шевченко, Д.А. Маркетинг в сфере образования. Брендинг и ребрендинг вузов на современном рынке образования / Д.А. Шевченко // Практический маркетинг. – 2017. – № 4. – С. 3–11.

299. Шевченко, И.О. Мотивация труда российских работников / И.О. Шевченко // Вестник РГГУ. Серия: Философия. Социология. Искусствоведение. – 2022. – № 2. – С. 72–85.
300. Шереги, Ф.Э. Социально-экономический эффект государственной поддержки кооперации вузовской науки и инновационного производства / Ф.Э. Шереги, Г.А. Ключарев // Образование и наука в России: состояние и потенциал развития: ежегодник. – 2019. – Вып. 4. – С. 14–177.
301. Шестопалова, А.В. Рейтинги вузов как инструмент государственной образовательной политики / А.В. Шестопалова // Власть. – 2016. – Т. 24. – № 9. – С. 62–71.
302. Шинкаренко, Е.А. Сценарии поиска работы студентами и выпускниками социоэкономических специальностей / Е.А. Шинкаренко // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2021. – № 2. – С. 35–50.
303. Эбзеева, Ю.Н. QS саммит 2020 по предметным областям «Современные языки» и «Лингвистика»: Языки и миграция в условиях глобализации / Ю.Н. Эбзеева // Russian Journal of Linguistics. – 2021. – Т. 25. – № 2. – С. 299–316.
304. Эбзеева, Ю.Н. Рейтинг как инструмент формирования программы стратегического развития вуза / Ю.Н. Эбзеева // Вестник Государственного гуманитарно-технологического университета. – 2022. – № 1. – С. 74–82.
305. Эбзеева, Ю.Н. Публикационная деятельность университета как элемент построения имиджа / Ю.Н. Эбзеева // Вестник Южно-Российского государственного технического университета. Серия: Социально-экономические науки. – 2022. – Т. 15. – № 5. – С. 89–99.
306. Эбзеева, Ю.Н. Методология ребрендинга вуза / Ю.Н. Эбзеева // Alma-Mater (Вестник высшей школы). – 2022. – № 12. – С. 80–85.

307. Эбзеева, Ю.Н. Особенности организационного механизма управления структурным подразделением вуза в условиях конкуренции / Ю.Н. Эбзеева // Вестник Южно-Российского государственного технического университета. Серия: Социально-экономические науки. – 2023. – Т. 16. – № 1. – С. 84–92.
308. Эбзеева, Ю.Н. Различия в методологии определения ведущих рейтингов вузов / Ю.Н. Эбзеева // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: «Социальные науки». – 2023. – № 1 (69). – С. 174–180.
309. Эбзеева, Ю.Н. Управленческая деятельность университета согласно принципам ЦУР / Ю.Н. Эбзеева // Социальное пространство. – 2023. – Т. 9. – № 2. – С. 1–11.
310. Эбзеева, Ю.Н. Рейтинг университета как элемент аттрактивности для потенциальных абитуриентов / Ю.Н. Эбзеева // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. – 2023. – Т. 23. – № 1. – С. 33–38.
311. Эбзеева, Ю.Н. Управленческая деятельность в высшей школе как предмет социологического анализа / Ю.Н. Эбзеева // Труд и социальные отношения. – 2023. – Т. 34.– № 1.– С. 124–132.
312. Эбзеева, Ю.Н. Реализация стратегий российских вузов в условиях международных рейтингов / Ю.Н. Эбзеева, Л.Н. Гишкаева // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. – 2022. – Т. 9. – № 1. – С. 7–19.
313. Эбзеева, Ю. Н. Перспективы продвижения российских вузов в международном академическом рейтинге ARWU / Ю.Н. Эбзеева, Л.Н. Гишкаева // Вестник РУДН. Серия: Социология. – 2022. – Т. 22. – № 2. – С. 337–351.
314. Эбзеева, Ю.Н. Повышение конкурентоспособности образования России на международном уровне / Ю.Н. Эбзеева, Л.Н. Гишкаева // Logos et Praxis. – 2023. – Т. 22. – № 1. – С. 62–72.

315. Эбзеева, Ю.Н. Основные проблемы развития научных школ в современном образовании / Ю.Н. Эбзеева, Л.Н. Гишкаева // *Alma-Mater (Вестник высшей школы)*. – 2023. – № 5. – С. 35–42.
316. Эбзеева, Ю.Н. Трудоустройство выпускников как аспект деятельности университета / Ю.Н. Эбзеева, Н.М. Дугалич // *Alma-Mater (Вестник высшей школы)*. – 2023. – № 3. – С. 75–83.
317. Эбзеева, Ю.Н. Позиции российских вузов в мировых рейтингах в 2022 году / Ю.Н. Эбзеева, Ю.Б. Смирнова // *Вестник РУДН. Серия: Социология*. – 2022. – Т. 22. – № 4. – С. 909–918.
318. Эбзеева, Ю.Н., Качество образования как основа репутации университета: современные тенденции развития дополнительного профессионального образования / Ю.Н. Эбзеева, Ю.Б. Смирнова // *Вестник Южно-Российского государственного технического университета. Серия: Социально-экономические науки*. – 2023. – Т. 16. – № 2. – С. 94–104.
319. Юдина, А.С. Международные рейтинги и конкурентоспособность университетов / А.С. Юдина, И.А. Павлова // *Векторы благополучия: экономика и социум*. – 2017. – № 1. – С. 1–24.
320. Юдина, Е.Н. Обучение студентов во время пандемии коронавируса COVID-19 / Е.Н. Юдина // *Дискурс социальных проблем в социокультурном, образовательном, языковом пространстве в период пандемии коронавируса: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием*. – Брянск, 2021. – С. 461–472.
321. Ягудина, Л.Р. Эффективность рейтингов университетов: реализация информационной и мотивационной функций / Л.Р. Ягудина, И.И. Ягудин // *Высшее образование в России*. – 2016. – № 11. – С. 66–70.
322. Якубсон, В.М. Издание научного журнала в университете: новый взгляд / В.М. Якубсон, Д.Ю. Райчук // *Университетское управление: практика и анализ*. – 2015. – № 2. – С. 57–64.

323. Ямилов, Р.М. Понятие кластера как субъекта рыночных отношений / Р.М. Ямилов // Вестник Удмуртского университета. – 2015. – Т. 25. – № 1. – С. 110–117.
324. Academic Rankings of World Universities [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.mastersportal.com> (дата обращения: 30.06.2021).
325. Allen, R.M. What do students know about university rankings? Testing familiarity and knowledge of global and domestic university league tables in China / R.M. Allen // *Frontiers of Education in China*. – 2019. – Vol. 14. – No. 1. – P. 59–89.
326. Amsler, S. University ranking as social exclusion / S. Amsler, C. Bolsmann // *British Journal of Sociology of Education*. – 2012. – Vol. 33. – No. 2. – P. 283–301.
327. Barrow, C.W. The strategy of selective excellence: Redesigning higher education for global competition in postindustrial society / C.W. Barrow // *Higher Education*. – 1996. – Vol. 41. – P. 447–469.
328. Belanger, C.H. How Canadian universities use social media to brand themselves / C.H. Belanger, S. Bali, B. Longden // *Tertiary Education and Management*. – 2014. – Vol. 20. – P. 14–29.
329. Bilodeau, L. Advancing campus and community sustainability: Strategic alliances in action / L. Bilodeau, J. Podger, A. Abd-El-Aziz // *International Journal of Sustainability in Higher Education*. – 2014. – Vol. 15. – No. 2. – P. 157–168.
330. Bornmann, L. On the function of university rankings / L. Bornmann // *Journal of the Association for Information Science & Technology*. – 2014. – Vol. 65. – No. 2. – P. 428–429.
331. Boulding, K. *The Image* / K. Boulding. – Michigan: University of Michigan Press, 1956. – 175 p.
332. Cai, Yu. Chinese higher education and university / Cai Yu, Yan F. // *Handbook of Chinese Education*. Chapter: 8. Edward Elgar. – 2017. – P. 63–81.

333. Cai, Yu. Chinese higher education: The changes in the past two decades and reform tendencies up to 2020 / Yu Cai // Chinese Education. Chapter: 9. An-ablumme. – 2013. – P. 98–118.
334. Chapleo, C. Higher education brands and data / C. Chapleo, P. Reader // Using Data to Improve Higher Education. Global Perspectives on Higher Education / Menon M.E., Terkla D.G., Gibbs P. (Eds.). – Rotterdam: SensePublishers, 2014. – P. 88–91.
335. Chapleo, C. Stakeholder analysis in higher education: A case study of the University of Portsmouth / C. Chapleo, C. Simms // Perspectives. – 2010. – Vol. 14. – No. 1. – P. 12–20.
336. Clarke, M. Quality assessment. Lessons from Australia and New Zealand / M. Clarke // Higher Education in Europe. – 2005. – Vol. 30. – P. 183–197.
337. De Vita, G. Rethinking the internationalization agenda in UK higher education / G. De Vita, P. Case // Journal of Further and Higher Education. – 2010. – Vol. 27. – No. 4. – P. 383–398.
338. Donetskaya, S.S. Internationalization of higher education in China: Modern trends / S.S. Donetskaya, Yan Zhan // Higher Education in Russia. – 2019. – No. 6. – P. 63–74.
339. Dowling, G.R. Developing your company image into a corporate asset / G.R. Dowling // Long Range Planning. – 1993. – Vol. 26. – P. 101–109.
340. Dutton, J.E. Organizational image and member identification / J.E. Dutton, J.M. Dukerich // Administrative Science Quarterly. – 1994. – Vol. 39. – No. 2. – P. 239–263.
341. Ebzeeva, Y. Breaking through in subject rankings: IMLICaM experience / Y. Ebzeeva, N. Dugalich, D. Nakisbaev, A. Levshits // Proceedings of IC-ERI2019 Conference. – Seville, 2019. – P. 4239–4243.
342. Ebzeeva, Yu.N. Pondering on the ways to enhance university reputation / Yu.N. Ebzeeva, N.M. Dugalich // Training, Language and Culture. – 2022. – Vol. 6. – No. 3. – P. 45–54.

343. Elsbach, K.D. Organizational perception management / K.D. Elsbach // *Research in Organizational Behavior*. – 2003. – Vol. 25. – P. 297–332.
344. Filippov, V.M. Additional education for children with special needs and disabilities in the Russian Federation: National monitoring concept / V.M. Filippov, Zh.V. Puzanova, M.A. Simonova, T.I. Larina // *Higher Education in Russia*. – 2021. – Vol. 30. – No. 6. – P. 27–34.
345. Filippov, V.M., Ebzeeva, Yu.N. Digital products of Peoples' Friendship University of Russia as a guarantor of the quality of its activities. *Labour and Social Relations*. – 2023. – Vol. 34. – No. 2. – P. 121–134.
346. Freeman, R.E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach* / R.E. Freeman. – Boston, 1984. – 276 p.
347. Glaister, K.W. Strategic planning: Still going strong? / K.W. Glaister, J.R. Falshaw // *Long Range Planning*. – 1999. – Vol. 32. – No. 1. P. 107–116.
348. Gopalan, S. Branding MBA programs: Are they sufficiently related to an institution's strategy? / S. Gopalan, N. Pagiavalas, T. Jones // *Proceedings of the Academy of Strategic Management, Allied Academies International Conference*. – 2008. – Vol. 20. – No. 7. – P. 14–19.
349. Gordon, I.R. Industrial clusters: Complexes, agglomerations and/or social networks / I.R. Gordon, P. McCann // *Urban Studies*. – 2000. – Vol. 37. – P. 513–532.
350. Hayter, C.S. Toward a strategic view of higher education social responsibilities: A dynamic capabilities approach / C.S. Hayter, D.R. Cahoy // *Strategic Organization*. – 2018. – Vol. 16. – No. 1. – P. 12–34.
351. Hazelkorn, E. *Rankings and the Reshaping of Higher Education: The Battle for World Class Excellence* / E. Hazelkorn. – Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2011.
352. Hazelkorn, E. The effects of rankings on student choices and institutional selection / E. Hazelkorn // *Access and Expansion Post Massification: Opportunities and Barriers to Further Growth in Higher Education Participation* / Jongbloed B., Vossensteyn H. (Eds.) – London: Routledge, 2012.

353. Helms, M.M. Exploring SWOT analysis – where are we now? / M.M. Helms, J. Nixon // *Journal of Strategy and Management*. – 2010. – Vol. 3. – No. 3. – P. 215–251.
354. Hemsley-Brown, J.V. Brand harmonisation in the international higher education market / J.V. Hemsley-Brown, S. Goonawardana // *Journal of Business Research*. – 2007. – Vol. 60. – P. 942–948.
355. Herzberg, F. One more time: How do you motivate employees? / F. Herzberg // *Harvard Business Review*. – 1968. – Vol. 46. – P. 53–62.
356. Hilb, M. Toward artificial governance? The role of artificial intelligence in shaping the future of corporate governance / M. Hilb // *Journal of Management and Governance*. – 2020. – Vol. 24. – P. 851–870.
357. Hou, Y.-W. What contributes more to the ranking of higher education institutions? Three world university rankings / Y.-W. Hou, W.J. Jacob // *International Education Journal*. – 2017. – Vol. 16. – P. 29–46.
358. Jilkishieva, M. Reforming the system of higher education in the post-Soviet state: Features and problems / M. Jilkishieva, G. Abdullina, Yu. Ebzeeva, E. Luchinskaya, M. Janbubekova, E. Shaybakova, G. Ahmedina // *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. – 2019. – Vol. 37. – P. 308–314.
359. Kořistka, K. Der höhere polytechnische Unterricht in Deutschland, der Schweiz, in Frankreich, Belgien und England / K. Kořistka. – Gotha, 1863.
360. Lawler, E.E. Antecedent attitudes of effective managerial performance / E.E. Lawler, L.W. Porter // *Organizational Behaviour*. – 1967. – Vol. 2. – P. 122–142.
361. Makgosa, R. Rebranding an Institution of Higher Education in Botswana / R. Makgosa, B.A Molefhi. 2012 [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/271065338_Rebranding_an_Institution_of_Higher_Education_in_Botswana (дата обращения: 30.08.2021).

362. Marginson, S. To rank or to be ranked: The impact of global rankings in higher education / S. Marginson, M. van der Wende // *Journal of Studies in International Education*. – 2007. – No. 11. – P. 306–329.
363. Martineau, P. Sharper focus for the corporate image // *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-Level Marketing* / P. Martineau. – London: Routledge, 2003. – P. 187–203.
364. Mazzarol, T. Push-Pull Factors Influencing International Student Destination Choice / T. Mazzarol, G.N Soutar // *CEMI Discussion Paper Series*. 2001 [Электронный ресурс] // Режим доступа: www.cemi.com.au (дата обращения: 15.11.2020).
365. Mohrman, K. The research university in transition: The emerging global model / K. Mohrman, W. Ma, D. Baker // *Higher Education Policy*. – 2007. – No. 21. – P. 5–27.
366. Muncy, J.A. The orientation evaluation matrix: Are students customers or products? / J.A. Muncy // *Marketing Education Review*. – 2008. – Vol. 18. – No. 3. – P. 15–23.
367. National Education Policy. Ministry of Human Resource Development, Government of India. Daily, 2020. – 66 p.
368. Wegren, S. Russian agriculture during Putin's fourth term: A SWOT analysis / S. Wegren, A. Nikulin, I. Trotsuk // *Post-Communist Economies*. – 2019. – Vol. 31. – No. 4. – P. 419–450.
369. Nye, Jr. Think Again: Soft Power / Jr. Nye // *Foreign Policy* [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://foreignpolicy.com/2006/02/23/think-again-soft-power> (дата обращения: 30.06.2021).
370. Pesch, M. The student orientation of a college of business: An empirical look from the student perspective / M. Pesch, R. Calhoun, K. Schneider, D. Bristow // *Marketing Management Journal*. – 2008. – Spring. – P. 100–108.
371. QS World University Rankings [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.qs.com> (дата обращения: 30.06.2021).

372. Salmi, J. League tables as policy instruments: Uses and misuses / J. Salmi, A. Saroyan // Higher Education Management and Policy. – 2007. – Vol. 9. – No. 2. – P. 31–68.
373. Sarges, W. Marketing für die Erwachsenenbildung / W. Sarges, F. Haeberlin. – Hannover, Dortmund, Darmstadt, Berlin, 1980.
374. Sheil, T. Moving beyond university rankings: Developing a world class university system in Australia / T. Sheil // Australian Universities' Review. – 2010. – Vol. 52. – No. 1. – P. 69–76.
375. Solomon, D.J. Digital distribution of academic journals and its impact on scholarly communication: Looking back after 20 years / D.J. Solomon // Journal of Academic Librarianship. – 2013. – Vol. 39. – No. 1. – P. 23–28.
376. Stahlschmidt, S. Comparison of Web of Science, Scopus and Dimensions databases. KB Forschungspoolprojekt 2020 / S. Stahlschmidt, D. Stephen – Hannover, 2020. – 37 p.
377. Stuart, H. Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded? / H. Stuart, L. Muzellec // Brand Management. – 2004. – Vol. 11. – No. 6. – P. 472–482.
378. Sultan, P. Service quality in a higher education context: An integrated model / P. Sultan, H.Y. Wong // Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics. – 2012. – Vol. 24. – No. 5. – P. 755–784.
379. Wellen, R. The university student in a reflexive society: Consequence of consumerism and competition / R. Wellen // Higher Education Perspectives. – 2005. – Vol. 2. – No. 1. – P. 24–36.
380. Whitty, J. Decentralization and School Choice in Education: Schools, Governments and Markets / J. Whitty. – Beijing: Educational Science Press, 2003.
381. Wildavsky, B. The Great Brain Race: How Global Universities Are Reshaping the World / B. Wildavsky. – Princeton: Princeton University Press, 2010. – 240 p.

382. World University Rankings [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings> (дата обращения: 30.06.2021).
383. Wu, H. New typology for analyzing the direction of movement in higher education internationalization / Wu H., Zha Qiang // Journal of Studies in International Education. – 2018. – Vol. 22. – No. 3. – P. 259–277.
384. Zha, Qiang. Rebranding China's internationalisation of higher education / Qiang Zha // EASTASIAFORUM. – 2020. – Режим доступа: <https://www.eastasiaforum.org/2020/07/31/rebranding-chinas-internationalisation-of-higher-education> (дата обращения: 24.04.2022).

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Научные журналы, издаваемые Российским университетом дружбы народов имени Патриса Лумумбы

Название на русском языке	Название на английском языке	Открытый доступ	Перечень ВАК	RSCI	Scopus	Web of science
Discrete and Continuous Models and Applied Computational Science (на русском языке отсутствует)	Discrete and Continuous Models and Applied Computational Science	+	+	–	–	–
Eurasian Mathematical Journal (на русском языке отсутствует)	Eurasian Mathematical Journal	–	–	–	Q2 (SNIP, SJR) Q3 (CiteScore)	Emerging Sources Citation Index
Gravitation and Cosmology (на русском языке отсутствует)	Gravitation and Cosmology	+	+	–	Q3 (SJР, CiteScore, SNIP)	Q4 (JIF)
Human Language, Rights, and Security (на русском языке отсутствует)	Human Language, Rights, and Security	+	–	–	–	–
Russian Journal of Linguistics (на русском языке отсутствует)	Russian Journal of Linguistics	+	+	+	Q1 (SJР, CiteScore) Q2 (SNIP)	Emerging Sources Citation Index
Training, Language and Culture (на русском языке отсутствует)	Training, Language and Culture	+	+	–	Q1 (SJР) Q2 (CiteScore) Q3 (SNIP)	–
Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Агрономия и животноводство	RUDN Journal of Agronomy and Animal Industries	+	+	+	–	–
Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Всеобщая история	RUDN Journal of World History	+	+	–	–	–

Название на русском языке	Название на английском языке	Открытый доступ	Перечень ВАК	RSCI	Scopus	Web of science
Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление	RUDN Journal of Public Administration	+	+	–	–	–
Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Инженерные исследования	RUDN Journal of Engineering Research	+	+	–	–	–
Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Информатизация образования	RUDN Journal of Informatization in Education	+	+	–	–	–
Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: История России	RUDN Journal of Russian History	+	+	–	Q2 (SJR) Q3 (SNIP, CiteScore)	Emerging Sources Citation Index
Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Литературоведение. Журналистика	RUDN Journal of Studies in Literature and Journalism	+	+	–	–	–
Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Медицина	RUDN Journal of Medicine	+	+	–	–	–
Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Международные отношения	Vestnik RUDN. International Relations	+	+	+	Q3 (SJR, CiteScore)	–
Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология	RUDN Journal of Political Science	+	+	+	–	–
Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Психология и педагогика	RUDN Journal of Psychology and Pedagogics	+	+	+	–	–

Название на русском языке	Название на английском языке	Открытый доступ	Перечень ВАК	RSCI	Scopus	Web of science
Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология	RUDN Journal of Sociology	+	+	+	Q2 (SJR, SNIP) Q3 (CiteScore)	Emerging Sources Citation Index
Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Теория языка. Семиотика. Семантика	RUDN Journal of Language Studies, Semiotics and Semantics	+	+	–	Q1 (SJR) Q3 (CiteScore) Q4 (SNIP)	–
Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Философия	RUDN Journal of Philosophy	+	+	–	Q2 (SJR) Q4 (CiteScore)	–
Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экология и безопасность жизнедеятельности	RUDN Journal of Ecology and Life Safety	+	+	–	–	–
Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика	RUDN Journal of Economics	+	+	–	–	–
Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Юридические науки	RUDN Journal of Law	+	+	+	–	–
Высшее образование в России	Vysshee Obrazovanie v Rossii / Higher Education in Russia	+	+	–	Q1 (CiteScore, SJR) Q2 (SNIP)	–
Метафизика	Metaphysics	+	+	–	–	–
Новые исследования Тувы* *журнал РУДН до 2023 года	New Research of Tuva (Novye issledovaniia Tuvy)	+	+	–	Q1 (SJR, CiteScore) Q3 (SNIP)	Emerging Sources Citation Index
Полилингвильность и транскультурные практики	Polylinguality and Transcultural Practices	+	+	–	–	–
Русистика	Russian Language Studies	+	+	–	Q1 (SJR) Q3 (CiteScore, SNIP)	–

Название на русском языке	Название на английском языке	Открытый доступ	Перечень ВАК	RSCI	Scopus	Web of science
Современная математика. Фундаментальные направления*	Contemporary Mathematics. Fundamental Directions / Journal of Mathematical Sciences*					
*Журнал издается на двух языках (русском и английском). На английском языке журнал выпускается издательством Springer Science+Business Media, Inc. (США), в составе серии «Journal of Mathematical Sciences».		+	+	–	Q3 (SJR, SNIP) Q4 (CiteScore)	–
Строительная механика инженерных конструкций и сооружений	Structural Mechanics of Engineering Constructions and Buildings	+	+	+	–	–
Экология и промышленность России	Ecology and Industry of Russia	–	+	+	Q2 (SNIP) Q3 (SJR, CiteScore)	–

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Движение университетов России в рейтинге QS

№ п/п	Название университета	Статус	2008 (5)	2016 (22)	2018 (27)	2021 (28)	2022 (48)	2023 (48)
1	Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова / Lomonosov Moscow State University		183	108	90	74	78	75
2	Санкт-Петербургский государственный университет / Saint Petersburg State University		224	258	235	225	242	270
3	Новосибирский национальный исследовательский университет / Novosibirsk State University	НИУ	401–500	291	244	228	246	260
4	Национальный исследовательский Томский государственный университет / Tomsk State University	НИУ	401–500	377	277	250	272	264
5	Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана / Bauman Moscow State Technical University	НИУ	–	306	299	282	281	230
6	Московский физико-технический институт / Moscow Institute of Physics and Technology (MIPT / Moscow Phystech)	НИУ	–	350	312	281	290	267
7	Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» / HSE University	НИУ	–	411–420	343	298	305	308

№ п/п	Название университета	Статус	2008 (5)	2016 (22)	2018 (27)	2021 (28)	2022 (48)	2023 (48)
8	Российский университет дружбы народов / RUDN University	-	–	601–650	446	326	317	295
9	Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ» / National Research Nuclear MEPhI University (Moscow Engineering Physics Institute)	НИУ	–	401–410	329	314	319	308
10	Казанский (Приволжский) федеральный университет / Kazan (Volga Region) Federal University	ФУ	501+	501–550	439	370	347	322
11	Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина / Ural Federal University – UrFU	ФУ	–	601–650	412	331	351	335
12	МГИМО (у) МИД РФ / MGIMO	-	–	350	355	348	362	345
13	Национальный исследовательский университет ИТМО / ITMO University	НИУ	–	–	511–520	360	365	359
14	Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого / Peter the Grate St. Petersburg Polytechnic University	-	–	311–420	404	401	393	382
15	Национальный исследовательский Томский политехнический университет / National Research Tomsk Polytechnic University	НИУ	–	400	373	401	395	398

№ п/п	Название университета	Статус	2008 (5)	2016 (22)	2018 (27)	2021 (28)	2022 (48)	2023 (48)
16	Дальневосточный федеральный университет / Far Eastern Federal University	ФУ	–	551–600	541–550	493	461	434
17	Национальный исследовательский технологический университет МИСиС / The National University of Science and Technology MISIS	НИУ	–	601–650	476	428	487	467
18	Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского / National Research Saratov State University	НИУ	–	551–600	501–510	521–530	531–540	551–560
19	Южный федеральный университет / Southern Federal University	ФУ	–	551–600	531–540	591–600	531–540	541–550
20	Алтайский государственный университет / Altai State University	ОУ	–	–	601–650	571–580	561–570	521–530
21	Самарский национальный университет имени академика С.П. Королева / Samara National Research University (Samara University)	НИУ	–	–	801–1000	591–600	581–590	601–650
22	Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта / Immanuel Kant Baltic Federal University	ФУ	–	–	–	–	651–700	601–650
23	Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет имени Н.И. Лобачевского / Lobachevsky University	НИУ	–	701+	601–650	601–650	651–700	751–800

№ п/п	Название университета	Статус	2008 (5)	2016 (22)	2018 (27)	2021 (28)	2022 (48)	2023 (48)
24	Первый Московский государственный медицинский университет имени И.М. Сеченова / Sechenov University	-	-	-	-	-	651-700	651-700
25	Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова / Plekhanov Russian University of Economic	-	-	701+	801-1000	701-800	701-750	651-700
26	Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» имени В.И. Ульянова (Ленина) / Saint Petersburg Electrotechnical University ETU-LETI	-	-	-	-	701-750	701-750	751-800
27	Уфимский государственный авиационный технический университет / Ufa State Aviation Technical University	-	-	-	-	-	701-750	801-1000
28	Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации / Financial University under the Government of the Russian Federation	-	-	-	801-1000	-	801-1000	1001-1200
29	Казанский национальный исследовательский технологический университет / Kazan National Research Technological University	НИУ	-	-	-	-	801-1000	1001-1200

№ п/п	Название университета	Статус	2008 (5)	2016 (22)	2018 (27)	2021 (28)	2022 (48)	2023 (48)
30	Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева / Mendeleev University of Chemical Technology	-	-	-	-	-	801–1000	1001–1200
31	Новосибирский государственный технический университет / Novosibirsk State Technical University	ОУ	-	701+	800–1000	801–1000	801–1000	801–1000
32	Пермский государственный национальный исследовательский университет / Perm State National Research University	НИУ	-	-	-	801–1000	801–1000	801–1000
33	Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации / Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration	-	-	-	-	801–1000	801–1000	801–1000
34	Южно-Уральский государственный университет / South Ural State University	НИУ	-	-	-	801–1000	801–1000	801–1000
35	Тюменский государственный университет / University of Tyumen	-	-	-	-	-	801–1000	801–1000
36	Иркутский государственный университет / Irkutsk State University	-	-	-	-	-	1000–1200	1201–1400

№ п/п	Название университета	Статус	2008 (5)	2016 (22)	2018 (27)	2021 (28)	2022 (48)	2023 (48)
37	Российский государственный гуманитарный университет / Russian State University for Humanities	-	-	-	-	-	1000–1200	1201–1400
38	Санкт-Петербургский горный университет / Saint Petersburg Mining University	НИУ	-	-	-	-	1000–1200	801–1000
39	Сибирский федеральный университет / Siberian Federal University (SibFU)	-	-	-	801–1000	-	1000–1200	1001–1200
40	Российский государственный педагогический университет имени А.И. Герцена / Herzen State Pedagogical University of Russia	-	-	-	-	-	1000–1200	1001–1200
41	Белгородский государственный национальный исследовательский университет / Belgorod National Research University	-	-	-	-	-	1000–1200	1001–1200
42	Воронежский государственный университет / Voronezh State University	-	-	701+	801–1000	-	1000–1200	1001–1200
43	Донской государственный технический университет / Don State Technical University	ОУ	-	-	-	-	1201+	1201–1400
44	МИРЭА – Российский технологический университет / MIREA – Russian Technological University	-	-	-	-	-	1201+	1201–1400

№ п/п	Название университета	Статус	2008 (5)	2016 (22)	2018 (27)	2021 (28)	2022 (48)	2023 (48)
45	Московский городской педагогический университет / Moscow City University	-	-	-	-	-	1201+	1201-1400
46	Московский педагогический государственный университет (МПГУ) / Moscow Pedagogical State University	-	-	-	-	-	1201+	1201-1400
47	Национальный исследовательский университет «МЭИ» / Moscow Power Engineering Institute (MPEI)	НИУ	-	-	-	-	1201+	1201-1400
48	Российский государственный аграрный университет – МСХА имени К.А. Тимирязева / Russian State Agrarian University	-	-	-	-	-	1201+	1201-1400

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Примеры консорциумов и НЦМУ, созданных с участием университетов, входящих в глобальные рейтинги

Название	Состав участников	Сфера деятельности	Год создания
«Глобальные университеты» (Association “Global Universities”)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта; 2. Дальневосточный федеральный университет; 3. Казанский (Приволжский) федеральный университет; 4. Московский физико-технический институт; 5. Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС»; 6. Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет имени Н.И. Лобачевского; 7. Национальный исследовательский Томский государственный университет; 8. Национальный исследовательский Томский политехнический университет; 9. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»; 10. Национальный исследовательский университет «ИТМО»; 11. Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»; 12. Новосибирский национальный исследовательский государственный университет; 13. Первый Московский государственный медицинский университет имени И.М. Сеченова Министерства здравоохранения РФ (Сеченовский университет); 14. Российский университет дружбы народов; 15. Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева; 16. Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» имени В.И. Ульянова (Ленина); 17. Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого; 18. Сибирский федеральный университет; 19. Тюменский государственный университет; 20. Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. медицинские технологии; 2. сельское хозяйство; 3. экология; 4. интеллектуальные транспортные и телекоммуникационные системы; искусственный интеллект, роботизированные системы; 5. науки о Земле; 6. гуманитарные и социальные исследования 	2014

Название	Состав участников	Сфера деятельности	Год создания
	21. Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)		
Энергетический образовательный консорциум	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ивановский государственный энергетический университет имени В.И. Ленина; 2. Казанский государственный энергетический университет; 3. Иркутский национальный исследовательский технический университет; 4. Национальный исследовательский университет «МЭИ»; 5. Национальный исследовательский Томский политехнический университет; 6. Новосибирский государственный технический университет; 7. Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого; 8. Сибирский федеральный университет; 9. Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина; 10. Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова; 11. Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет) 	энергетика, энергетическое машиностроение	2014
Международный исследовательский консорциум	<ol style="list-style-type: none"> 1. Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС»; 2. Европейская организация по ядерным исследованиям (CERN); 3. Университет Неаполя имени Федерико II; 4. Итальянский национальный институт ядерной физики (INFN); 5. Институт теоретической и экспериментальной физики НИЦ Курчатовский институт (ИТЭФ НИЦ КИ) 	инженерные науки	2016
Консорциум российских образовательных организаций по совместной реализации кластерного подхода в области науки, образования, индустриально-образовательного партнерства за рубежом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Российский университет дружбы народов; 2. Национальный исследовательский университет «МЭИ»; 3. Российский университет транспорта МИИТ; 4. Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана; 5. РХТУ имени Д.И. Менделеева; 6. Ивановский государственный химико-технологический университет; 7. Забайкальский государственный университет; 	человеческий капитал	2018

Название	Состав участников	Сфера деятельности	Год создания
	8. Ульяновский государственный технический университет; 9. Алтайский государственный университет; 10. Чеченский государственный педагогический университет; 11. Братский государственный университет; 12. Байкальский государственный университет; 13. Дагестанский государственный технический университет; 14. Институт технологий и инновационного менеджмента в г. Куляб Республика Таджикистан		
«Центр междисциплинарных исследований человеческого потенциала» (World-Class Research Center “Human Capital Multidisciplinary Research Centre”)	1. НИУ «Высшая школа экономики» (координатор); 2. Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; 3. Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел РФ; 4. Институт этнологии и антропологии имени Н.Н. Миклухо-Маклая РАН	1. человеческий капитал; 2. гуманитарные и социальные исследования	2018
НЦМУ «Цифровой биодизайн и персонализированное здравоохранение»	1. Первый Московский государственный медицинский университет имени И.М. Сеченова Министерства здравоохранения РФ (Сеченовский университет); 2. Институт системного программирования имени В.П. Иванникова РАН; 3. Научно-исследовательский институт биомедицинской химии имени В. Н. Ореховича; 4. Институт конструкторско-технологической информатики РАН; 5. Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого	1. цифровой биодизайн; 2. персонализированное здравоохранение	2020
НЦМУ «Уральский математический центр»	1. Институт математики и механики имени Красовского Уральского отделения Российской академии наук; 2. Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина; 3. Удмуртский государственный университет	теоретическая и прикладная математика	2020
Консорциум «Развитие личностного потенциала в образовании»	1. Благотворительный фонд Сбербанка «Вклад в будущее»; 2. Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина;	1. образование; 2. личностный потенциал педагога и ребенка	2020–2021

Название	Состав участников	Сфера деятельности	Год создания
	<ol style="list-style-type: none"> 3. Российский государственный педагогический университет имени А.И. Герцена; 4. Ульяновский государственный педагогический университет имени И.Н. Ульянова; 5. Башкирский государственный университет имени М. Акмуллы; 6. Ярославский государственный педагогический университет имени К.Д. Ушинского; 7. Московский государственный педагогический университет; 8. Сургутский государственный педагогический университет; 9. Чеченский государственный педагогический университет; 10. Казанский (Приволжский) федеральный университет; 11. Глазовский государственный педагогический институт имени В.Г. Короленко; 12. Уральский государственный педагогический университет; 13. Вологодский государственный университет; 14. Сибирский институт управления — филиал РАНХиГС при Президенте РФ; 15. Новосибирский государственный педагогический университет; 16. Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого; 17. Липецкий государственный педагогический университет имени П.П. Семёнова-Тян-Шанского; 18. Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта; 19. Мурманский арктический государственный университет; 20. Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского; 21. Самарский государственный социально-педагогический университет 		