

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

Факультет Экономический  
Кафедра Экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.04.02 – Менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы «Стратегическое управление»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.В. Васильева  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

на тему: Управление конкурентоспособностью Амурского государственного университета на рынке образовательных услуг

Исполнитель  
студент группы 572-озм \_\_\_\_\_ Д.Ю. Ушакова

Руководитель  
доцент, канд. экон. наук \_\_\_\_\_ А.В. Васильева

Руководитель образователь-  
ной программы  
доцент, канд. экон. наук \_\_\_\_\_ М.В. Зинченко

Нормоконтроль  
ассистент \_\_\_\_\_ Е.О. Матеишена

Рецензент  
доцент, канд. техн. наук \_\_\_\_\_ Е.С. Новопашина

Благовещенск 2018

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

Факультет Экономический  
Кафедра Экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.В. Васильева  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

### ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Ушаковой Дарьи Юрьевны \_\_\_\_\_

1. Тема выпускной квалификационной работы: Управление конкурентоспособностью Амурского государственного университета на рынке образовательных услуг \_\_\_\_\_

(утверждена приказом от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_)

2. Срок сдачи студентом законченной работы \_\_\_\_\_

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: учебники, учебные пособия, статьи, монографии, нормативно-правовые акты, интернет-ресурсы \_\_\_\_\_

4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов):

1 Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью вуза;

2 Анализ конкурентоспособности ФГБОУ ВО «Амурский государственный университет»;

3 Совершенствование управления конкурентоспособностью вуза.

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.): Приложение А Список публикаций

Приложение Б Перечень стоимостных групп и расчет стоимости обучения в АмГУ по нормативам на оказание государственных услуг по реализации образовательных программ высшего образования - программ бакалавриата, программ специалитета и магистратуры на 2016-2017 уч. год

Приложение В Направления эффективности деятельности вузов по результатам мониторинга эффективности университетов

Приложение Г Вузы ДФО, имеющие не менее 50 публикаций за 2012-2016 гг.

Приложение Д Динамика численности студентов, принятых на обучение по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры в государственных и муниципальных образовательных организациях за 2000/01-2015/16 годы

Приложение Е Калькуляция и смета доходов и расходов на обучение слушателей на курсах профессиональной переподготовки по программе «Управление персоналом» в Учебно-консультационном центре дополнительного образования «Бизнес-образование» (01.02.2016 г. - 31.05.2016 г.)

Приложение Ж Информация о составе работников кафедры Экономики и менеджмента организации АмГУ

6 Дата выдачи задания \_\_\_\_\_

Руководитель выпускной квалификационной работы: Васильева А.В., заведующий кафедрой,  
доцент, канд. экон. наук \_\_\_\_\_

(фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата): \_\_\_\_\_  
(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 147 с., 26 рисунков, 53 таблицы, 7 приложений, 102 источника.

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ВУЗА, ФАКТОРЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВУЗА, МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВУЗА, МОНИТОРИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВУЗОВ, ПУБЛИКАЦИОННАЯ АКТИВНОСТЬ, ПРОГРАММА, ПРОЕКТ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ.

Цель исследования: разработка мероприятия, направленного на повышение конкурентоспособности Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Амурский государственный университет» (далее АмГУ).

Объектом исследования является конкурентоспособность вуза.

Предметом исследования являются факторы и показатели повышения конкурентоспособности вуза.

Информационной базой исследования являются учебники, периодическая литература, методические пособия, статьи, монографии, нормативно-правовые акты по вопросу исследования.

Предполагаемый результат: определение факторов и показателей оценки конкурентоспособности вуза, оценка уровня конкурентоспособности Амурского государственного университета (АмГУ) на рынке образовательных услуг, определение рейтинговой позиции данного вуза, предложение путей повышения конкурентных позиций АмГУ: разработка проекта повышения квалификации преподавателей; разработка программы повышения публикационной активности.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	7
1 Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью вуза	12
1.1 Понятие конкурентоспособности вуза	12
1.2 Факторы повышения конкурентоспособности вуза	16
1.3 Методы оценки и повышения конкурентоспособности вуза	24
2 Анализ конкурентоспособности ФГБОУ ВО «Амурский государственный университет»	39
2.1 Краткая характеристика ФГБОУ ВО «Амурский государственный университет»	39
2.2 Анализ внутренней среды ФГБОУ ВО «Амурский государственный университет»	43
2.3 Анализ внешней среды ФГБОУ ВО «Амурский государственный университет»	64
2.4 Оценка конкурентоспособности ФГБОУ ВО «Амурский государственный университет»	71
3 Совершенствование управления конкурентоспособностью вуза	97
3.1 Повышение конкурентоспособности ФГБОУ ВО «Амурский государственный университет»	97
3.2 Разработка проекта подготовки педагогических кадров в ФГБОУ ВО «Амурский государственный университет» (на примере кафедры ЭиМО)	110
3.3 Разработка программы повышения публикационной активности ППС кафедры ЭиМО	121
Заключение	132
Библиографический список	137
Глоссарий	148
Приложение А Список публикаций	153

Приложение Б Перечень стоимостных групп и расчет стоимости обучения в АмГУ по нормативам на оказание государственных услуг по реализации образовательных программ высшего образования - программ бакалавриата, программ специалитета и магистратуры на 2016-2017 уч. год	154
Приложение В Направления эффективности деятельности вузов по результатам мониторинга эффективности университетов	160
Приложение Г Вузы ДФО, имеющие не менее 50 публикаций за 2012-2016 гг.	163
Приложение Д Динамика численности студентов, принятых на обучение по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры в государственных и муниципальных образовательных организациях за 2000/01-2015/16 годы	165
Приложение Е Калькуляция и смета доходов и расходов на обучение слушателей на курсах профессиональной переподготовки по программе «Управление персоналом» в Учебно-консультационном центре дополнительного образования «Бизнес-образование» (01.02.2016 г. - 31.05.2016 г.)	167
Приложение Ж Информация о составе работников кафедры Экономики и менеджмента организации АмГУ	168

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время на рынке образовательных услуг действуют условия жесткой конкуренции. Высшие учебные заведения ведут борьбу за потребителей образовательных услуг ценовыми и неценовыми методами, пытаясь удержать имеющихся клиентов и привлечь новых. При этом требования к отечественным университетам и качеству образования возрастают. Вузы оказывают большое влияние на развитие всех регионов страны. На университеты правительство возлагает большую социальную ответственность, способствуя тем самым активному взаимодействию их с органами местной власти и предприятиями. В результате изменений законодательства в сфере высшего образования руководству вуза необходимо оптимизировать имеющиеся трудовые и материальные ресурсы, оперативно решать поставленные задачи, зачастую идя на компромисс с органами местного самоуправления. В такой ситуации руководству вуза приходится решать мелкие задачи за счет эффективности, не уделяя при этом достаточного внимания на стратегические проблемы.

Управление конкурентоспособностью имеет немаловажное значение для деятельности высших учебных заведений. Формулирование и управление факторами, оказывающими влияние на конкурентоспособность, позволяет сфокусировать деятельность вуза непременно в тех точках, которые воздействуют на успешность университета. Система образования является одной из сложнейших форм управления с множеством подсистем и развитой структурой элементов. При этом, она выступает особым объектом изучения и требует, соответственно, пристального внимания со стороны всех участников образовательного процесса.

В системе высших учебных заведений управление конкурентоспособностью – это прогрессивный взгляд, который позволяет строить прогнозы и уменьшать риски при принятии стратегических решений. Поэтому управление конкурентоспособностью вуза должно быть приоритетной задачей не только руководства университета, но и каждого сотрудника учреждения.

Государственные требования и требования работодателей, жесткая конкуренция, необходимость совершенствования системы образования, а также внедрения инновационных программ - это проблемы, которым уделяют внимание на всех уровнях управления, от президента Российской Федерации до руководителей вузов, общественные деятели и рядовые преподаватели. Поэтому возникает необходимость разработки мероприятий, направленных на эффективное управление конкурентоспособностью вуза.

Управление конкурентоспособностью вуза является достаточно сложным механизмом, состоящим из множества взаимосвязанных элементов. Без оценки факторов, влияющих на деятельность вуза невозможно правильно определить принципы, инструменты и методы управления университетом на рынке образовательных услуг.

При разработке механизма управления конкурентоспособности вуза необходимо более детально изучить показатели, влияющие на эффективную деятельность Амурского государственного университета, выявить факторы, оказывающие как положительное, так и отрицательное влияние, разработать мероприятия, направленные на укрепление сильных позиций вуза и ослабление и по возможности ликвидации слабых мест.

Конкуренция на рынке образовательных услуг диктует необходимость выявления факторов, направленных на повышение конкурентоспособности высших учебных заведений. Среди ряда факторов, основная роль, безусловно, принадлежит качеству создаваемых образовательных услуг. Их востребованность означает, что они, как продукт деятельности вуза, обладают характеристиками, соответствующими ожиданиям потребителей.

Использование методов, направленных на повышение конкурентных позиций вуза позволяет выявить конкурентные преимущества, которые складываются в единый комплекс, определяющий конкурентоспособность университета.

В связи с особенностями и спецификой функционирования вузов одним из главных условий получения статуса конкурентоспособного университета на

рынке образовательных услуг становятся количество и качество профессорско-преподавательского персонала (ППС), поскольку они являются носителями знаний, умений, опыта, а также инновационных идей. В силу высокого духовного, интеллектуального и творческого содержания труда, профессорско-преподавательский состав становится главным конкурентным преимуществом, помогающим достичь стратегических целей вуза.

Но в результате постоянных проблем недофинансирования, а также иных проблем в управлении вузом оказалась ослабленной система формирования, эффективного использования и развития трудового потенциала научно-педагогических работников. Отдельные решения, принимаемые правительством, пока не смогли преодолеть нехватку ППС необходимой квалификации, а также ослабление интереса молодых специалистов к научной и педагогической деятельности.

Работа в учебных заведениях не так привлекает к себе внимание как объект работы, как частные организации. Нестабильность структуры власти, кризисное состояние экономики, глобализация, европеизация и другие причины во многом послужили причиной малой популярности работы в учебных заведениях.

В этой связи возникает необходимость поиска эффективных механизмов управления конкурентоспособностью вузов за счет совершенствования трудового потенциала преподавательских кадров, разработки научно-обоснованных направлений и практических рекомендаций, адекватных современным условиям функционирования университетов.

Разработка мероприятий, способствующих повышению конкурентоспособности вуза, приведет к увеличению числа абитуриентов, что, в свою очередь, приведет к расширению масштабов деятельности вуза.

Несмотря на большой интерес к данной теме среди ученых-экономистов, вопрос об управлении конкурентоспособностью вуза на рынке образовательных услуг освещена еще недостаточно всесторонне, поэтому в качестве исследования выбрана тема: "Управление конкурентоспособностью Амурского государ-

ственного университета на рынке образовательных услуг". Оценить уровень конкурентоспособности конкретного высшего учебного заведения можно изучив деятельность нескольких вузов-конкурентов. Анализ конкурентоспособности вуза наглядно отображает сильные стороны и слабые места исследуемого вуза, а также позволяет определить рейтинговую позицию данного вуза. Это позволит выявить правильную стратегию на рынке образовательных услуг и наметить пути совершенствования своих конкурентных позиций. Высокий уровень конкурентоспособности высших учебных заведений позволяет им устойчиво функционировать на рынке образовательных услуг, даже при наступлении неблагоприятных условий. Необходимость повышения уровня конкурентоспособности учреждения обусловлена созданием преимуществ анализируемого учреждения достижением за счет этих преимуществ целей организации.

Актуальность выбранной темы научного исследования заключается в необходимости создания программ и проектов, обеспечивающих вузу высокий уровень конкурентоспособности, а также стабильный рост и развитие.

Исходя из изложенного, определимся с целью выпускной квалификационной работы.

Целью исследования является совершенствование управления конкурентоспособностью Амурским государственным университетом.

Для преодоления поставленной цели предопределим постановку и решение следующих задач:

- 1) рассмотреть понятие и факторы конкурентоспособности вуза;
- 2) изучить методы оценки и повышения конкурентоспособности вуза;
- 3) провести анализ внутренней и внешней среды ФГБОУ ВО «Амурский государственный университет»;
- 4) дать оценку конкурентоспособности ФГБОУ ВО «Амурский государственный университет»;
- 5) разработать направления повышения конкурентоспособности вуза.

Предметом исследования являются факторы и показатели повышения конкурентоспособности вуза.

Информационной базой исследования являются учебники, периодическая литература, методические пособия, статьи, монографии, нормативно-правовые акты по вопросу исследования. Проблемы управления конкурентоспособностью высшего учебного заведения занимались следующие авторы: И.А. Заярная, О.О. Быкасова, Д.С. Глотов, К.С. Дрезинский, Т.В. Кравченко, Ю.А. Маслова, А.Н. Носырева, И.А. Караваева, М.В. Шматко и другие.

Предполагаемый результат: определение факторов и показателей оценки конкурентоспособности вуза, оценка уровня конкурентоспособности Амурского государственного университета (АмГУ) на рынке образовательных услуг, определение рейтинговой позиции данного вуза, предложение путей повышения конкурентных позиций АмГУ, разработка проекта повышения квалификации ППС кафедры ЭиМО; разработка программы повышения публикационной активности преподавателей.

Научная новизна: разработка проекта повышения квалификации ППС кафедры ЭиМО и разработка программы повышения публикационной активности преподавателей.

Применялись теоретические, статистические методы исследования, а именно метод анализа, обобщения, сравнения.

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена поставленными задачами и состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка.

В процессе исследования рассмотрим управление конкурентоспособностью Амурского государственного университета на рынке образовательных услуг.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ВУЗА

## 1.1 Понятие конкурентоспособности вуза

В настоящее время на рынке образовательных услуг действуют условия жесткой конкуренции. Высшие учебные заведения ведут борьбу за потребителей образовательных услуг ценовыми и неценовыми методами, пытаясь удерживать имеющихся клиентов и привлечь новых. Конкурентные условия деятельности ВУЗов обусловлены наличием большого количества учреждений, предлагающих свою продукцию, услуги (работы), которые стремятся увеличить прибыль, повысить свою конкурентоспособность и рентабельность деятельности. В подобных условиях, конкурентные преимущества ВУЗов играют немаловажную роль, обусловленную выбором потребителей в пользу того или иного учреждения.<sup>1</sup>

Конкурентоспособность является одним из важнейших показателей, отражающих эффективность деятельности ВУЗов. Понятие «конкурентоспособность» может быть применено как в отношении самого финансово-хозяйствующего субъекта, так и в отношении производимой продукции, товаров, работ или услуг.

Вопросы, касающиеся конкурентоспособности вузов, на сегодняшний день рассматриваются достаточно широко, результаты анализа демонстрируют множество работ ученых. Анализ экономической литературы позволил выявить отсутствие однозначного подхода к определению понятия «конкурентоспособность вуза».

Сравнительный анализ понятия «конкурентоспособность вуза» позволил объединить совокупность определений на три большие группы:

- 1) отражающие внутреннюю и внешнюю деятельность высшего учебного заведения;
- 2) характеризующие способность вузов превосходить друг друга в борь-

---

<sup>1</sup> Головачев А.С. Методические основы конкурентоспособности // Экономика и управление. 2015. № 1. С. 4.

бе за рынок сбыта образовательных услуг;

3) определяющие превосходство среди других вузов по ряду ключевых показателей.

Высокое значение внутренней и внешней среды при формировании конкурентоспособности вуза в своих определениях указывают такие авторы, как Е.С. Симоненко, А.Л. Юданова, А.Н. Носырева, Е.А. Ануфриева. Указанная группа авторов сходится во мнении о том, что конкурентоспособность вузов изменяется во времени и это обусловлено факторами как внешней, так и внутренней среды.

Так, Е.С. Симоненко предложила следующее определение: «Конкурентоспособность вуза – это комплексная характеристика, отражающая совокупность факторов внешней и внутренней среды, выраженных через показатели (индикаторы), для создания конкурентных преимуществ, обеспечивающих устойчивость стратегических позиций вуза».

По мнению А.Л. Юдановой: «Конкурентоспособность вуза – это его реальная и потенциальная способность в течение длительного времени превосходить аналоги по эффективному использованию имеющихся ресурсов с учетом изменяющихся требований внешней среды (предпочтений потребителей, изменений в законодательстве, требований стандартов качества) в конкретном сегменте рынка».

Ряд авторов А.Н. Носырева, Е.А. Ануфриева считают целесообразным рассматривать на макроуровне конкурентоспособность как способность учреждения производить услуги, реализация которых увеличивает благосостояние страны и отдельных ее граждан; на мезоуровне - как положение образовательного учреждения относительно конкурентов образовательных учреждений, выраженное через определенные показатели; на микроуровне - как степень соответствия качественных свойств услуг запросам потребителей.

Вторая группа авторов (Ю.А. Маслова, О.В. Рудакова) основополагающим критерием конкурентоспособности выделяют способность вузов превосходить друг друга в борьбе за рынок сбыта образовательных услуг. В настоя-

щее время, на фоне демографической ситуации, когда численность абитуриентов меньше, чем мест в вузах, возникает нешуточная конкуренция между вузами. Усугубляют данную ситуацию и большое количество коммерческих вузов, которые также активно ведут борьбу за лучших выпускников школ, то есть абитуриентов с наивысшими баллами ЕГЭ.

Ю.А. Маслова подчеркивает, что «в отношении высшего учебного заведения можно говорить о способности выдерживать конкуренцию на рынке услуг в сфере профессионального образования».

О.В. Рудакова указывает, что «под конкурентоспособностью в образовании можно понимать конкурентоспособность образовательного учреждения, обладающего комплексом преимуществ в течение обусловленного времени на определенном сегменте рынка образовательных услуг, в установленной географической зоне, действующего в условиях конкуренции». В приведенном определении подчеркивается также, что вуз должен обладать комплексом конкурентных преимуществ. Бесспорно, наличие конкурентных преимуществ и эффективное их применение делает вуз уникальным, отличительным от других учебных заведений на рынке образовательных услуг. Конкурентные преимущества являются неотъемлемой частью оценки конкурентоспособности вуза, о которых не стоит забывать.

Согласно третьей точке зрения в основе конкурентоспособности вуза должно отражаться превосходство среди других вузов по ряду ключевых показателей. Несомненно, конкурентоспособность вуза необходимо оценивать не только с качественной стороны. Многие ученые предлагают совокупность разнообразных показателей, позволяющих определить уровень конкурентоспособности конкретного вуза среди других аналогичных вузов.

В качестве ключевых показателей одни авторы выделяют показатели, отражающие направления деятельности вуза. Среди авторов, придерживающихся данной точки зрения следует отметить Е.С. Кушель, Г.А. Резник, Ю.С. Пономаренко, Л.С. Парамонову.

Так, Е.С. Кушель считает, что «конкурентоспособность вуза в целом

определяется конкурентоспособностью ОД, НТД, ПД (ОД - образовательная деятельность, НТД - научно-техническая деятельность, ПД - предпринимательская деятельность».

Другие авторы (О.О. Быкасова, Г.А. Резник, Ю.С. Пономаренко, Л.С. Парамонова) ключевым показателем конкурентоспособности вуза считают качество образования.

Согласно О.О. Быкасовой: «Конкурентоспособность высшего образования на уровне конкретного образовательного учреждения, как правило, определяется качеством образования, под которым понимается определенный уровень знаний и умений, умственного, нравственного и физического развития, которого достигают обучаемые на определенном этапе в соответствии с планируемыми целями».

Группа авторов (Г.А. Резник, Ю.С. Пономаренко, Л.С. Парамонова) утверждают, что «конкурентоспособность вуза представляет собой потенциальную способность вуза конкурировать с вузами-конкурентами по ключевым показателям: научно-исследовательская деятельность, международная деятельность, финансово-экономическая деятельность, инфраструктуру вуза и трудоустройство выпускников».

Обобщая мнение авторов, определим основополагающие элементы понятия «конкурентоспособность вуза»:

1) Преобладание перед конкурентами по ряду ключевых показателей (цена, возможность трудоустройства выпускников по специальности, материально-техническое оснащение, публикационная активность; квалифицированный ППС и др.).

По нашему мнению, при оценке конкурентоспособности вуза должна применяться и качественные, и количественные показатели, поскольку совокупный показатель дает наиболее полное представление о том, какую позицию занимает конкретный вуз среди других высших учебных заведений.

2) Своевременная адаптация вуза к изменяющимся условиям конкуренции.

Несомненно, для своего существования и развития вузам необходимо гибко реагировать на быстро меняющиеся условия внешней среды, поскольку своевременная адаптация отражается и на уровне его конкурентоспособности.

3) Удовлетворенность потребителей образовательных услуг через общественное признание вуза в системе рейтингов вузов.

Данный элемент базируется на том, что вузом должно учитываться мнение студентов, которые являются потребителями услуг учебного заведения, и, соответственно, их оценщиком. Комфортные условия для повышения эффективности образовательного процесса являются залогом популярности вуза среди населения, что, соответственно, повышает рейтинг вуза среди аналогичных конкурентов.

4) Способность вуза создавать конкурентные преимущества (развитие ключевых компетенций, разработанная система управленческих решений, используемая для достижения целей и задач учебного заведения), которые повышают лидирующие позиции вуза.

Таким образом, учитывая основополагающие элементы, выявленные при сравнительном анализе мнений авторов, конкурентоспособность вуза определяем как способность вуза эффективно сочетать ключевые показатели образовательной деятельности, создавая при этом конкурентные преимущества, способствующие достижению целей и задач учебного заведения, отвечающее меняющимся условиям рынков образовательных услуг и труда, а также удовлетворяющие спрос потребителей выраженное через общественное признание вуза в системе рейтингов вузов.

## **1.2 Факторы повышения конкурентоспособности вуза**

Чтобы оценить уровень конкурентоспособности учебного заведения, следует провести анализ факторов, влияющих на нее. Поскольку трактовка термина «конкурентоспособность вуза» существует достаточно много, возрастает количество подходов и к формированию перечня показателей конкурентоспособности высших учебных заведений. Безусловно, при анализе конкурентоспособности вуза возникает проблема формирования системы показателей, так

как большое число факторов затрудняет исследование, а малое число рассматривать нецелесообразно.

Существует множество способов классификации факторов конкурентоспособности вуза, использование которых зависит от целей исследования, от общей экономической ситуации, в которой они проводятся, а также от характера задач, которые предстоит решать. При этом, большинство авторов (М.Н. Белинская, О.А. Синиченко, Р.М. Лигидов, А.В. Бровина, Е.С. Шишкина и др.) объединяют факторы конкурентоспособности образовательных учреждений в две группы:

1) внешние факторы (не поддающиеся воздействию со стороны университета, но должны обязательно учитываться при оценке его конкурентоспособности и при формулировании конкурентной стратегии);

2) внутренние факторы (возможности конкретного вуза по обеспечению собственной конкурентоспособности).

*К внешним факторам* можно отнести:

1) политические;

2) правовые;

3) экономические;

4) социально-демографические;

5) источники и особенности формирования стоимости образовательных услуг;

6) научно-технологические и инновационные (уровень научно-технического развития региона);

7) природно-географические;

8) уровень качества подготовки выпускников школ (будущих абитуриентов).

О.А. Синиченко в работе "Бренд как один из факторов конкурентоспособности вузов России" демонстрирует внешние факторы конкурентоспособности вуза по уровням масштаба исследуемой среды (рисунок 1).

*К внутренним факторам* относятся:

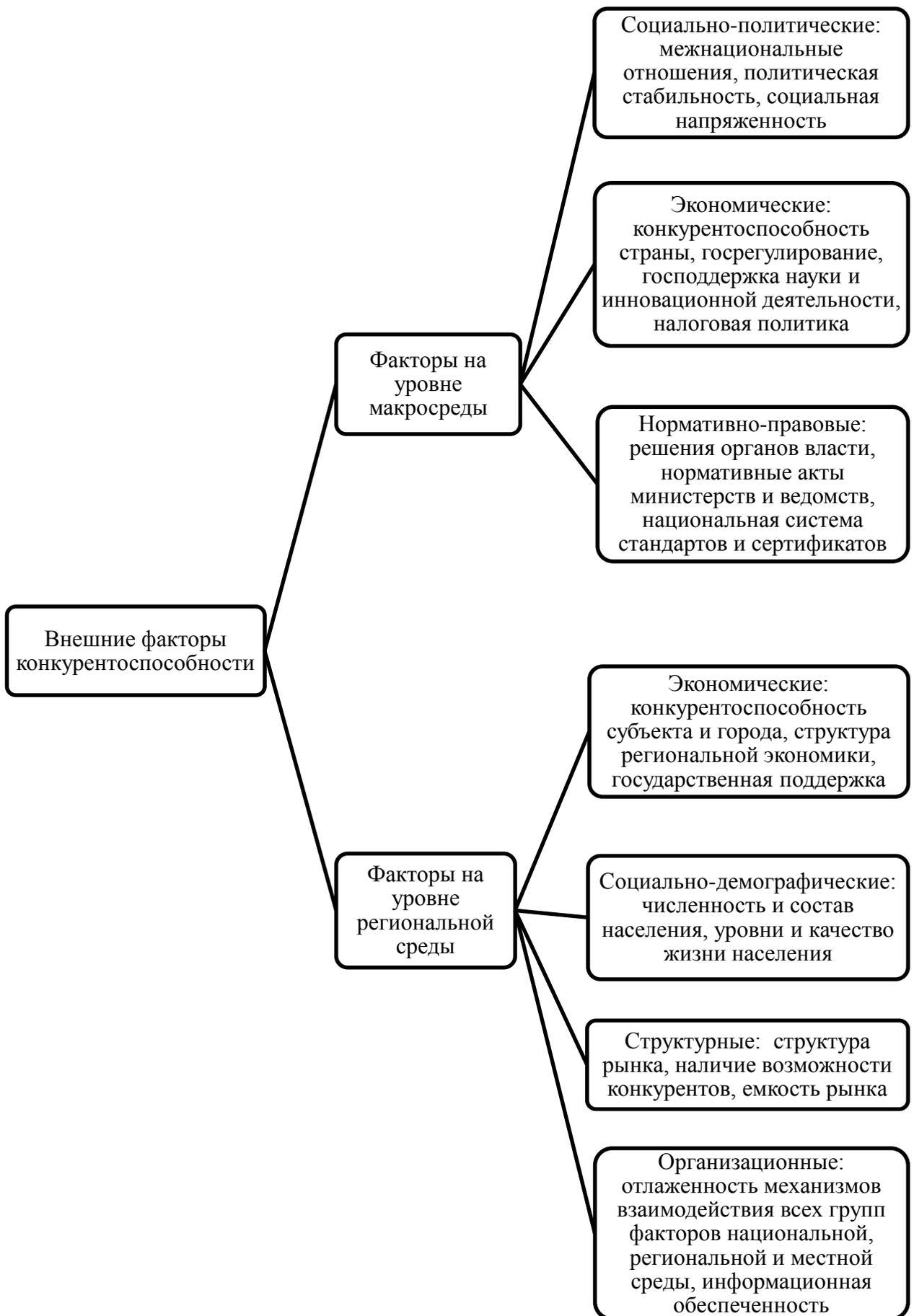


Рисунок 1 - Внешние факторы конкурентоспособности вуза

- 1) эффективность использования трудовых, материальных, информационных и финансовых ресурсов;
- 2) степень адаптации университета на рынке образовательных услуг;
- 3) уровень развития систем менеджмента и маркетинга в вузе;
- 4) информационные технологии, которые применяются в учебном и научно-исследовательском процессе;
- 5) инвестиционная и инновационная активность вуза, его восприимчивость к НТП;
- 6) степень престижности вуза;
- 7) финансирование и условия оплаты за предоставление образовательных услуг;
- 8) уровень развития системы переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов;
- 9) возможность подготовки специалистов по новым направлениям и специальностям, способствующим повышению конкурентоспособности вуза;
- 10) конкурентная стратегия вуза;
- 11) возможность быстрого трудоустройства выпускников по полученной специальности<sup>2</sup>.

Перечисленные факторы отличаются в зависимости от степени и характеру влияния на деятельность университета и зависят от особенностей вуза. Анализ факторов, влияющих на конкурентоспособность позволяет выявить возможности и преимущества вуза, что позволяет определить основные направления дальнейшего развития и укрепления своих конкурентных позиций.

На рисунке 2 отображены пять основных внутренних факторов конкурентоспособности вуза по И.А. Заярной<sup>3</sup>.

- 1) управленческие;
- 2) кадровые;

---

<sup>2</sup> Шишкина Е.С. Факторы, влияющие на повышение конкурентоспособности выпускников вузов // Основы экономики, управления и права. 2013. № 5 (11). С. 58.

<sup>3</sup> Заярная И. А. Теория и методология формирования эффективной системы управления конкурентоспособностью вуза: монография. Тверь: ООО «Тверской печатник», 2015. - С. 231.

- 3) материально-технического и информационного обеспечения;
- 4) экономические;
- 5) студенческого состава.

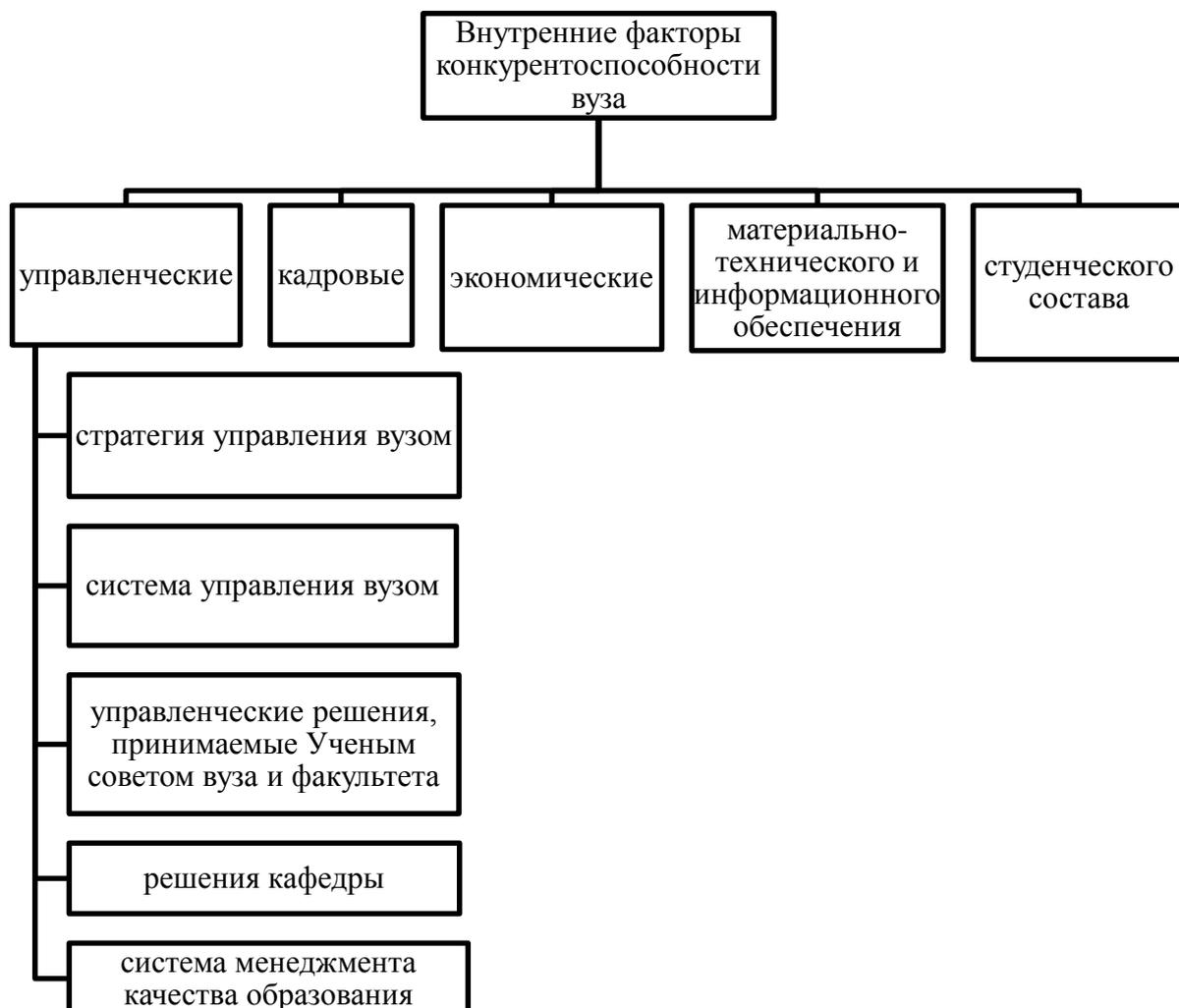


Рисунок 2 - Внутренние факторы конкурентоспособности вуза по И.А. Заярной

Согласно рисунку 2, к управленческим факторам относятся:

- 1) стратегия управления высшим учебным заведением;
- 2) система управления университетом;
- 3) управленческие решения, принимаемые Ученым советом вуза и факультета;
- 4) решения кафедры;
- 5) система менеджмента качества образования.

В настоящее время большое внимание на рынке образовательных услуг

уделяется стратегическому управлению вузом. Эффективные управленческие решения способствуют образовательным учреждениям функционировать в борьбе с конкурентами и реализовывать планы долгосрочной перспективы развития. Многие региональные вузы, обладая одним и тем же набором ресурсов и используя схожие управленческие методики должны развивать конкурентные преимущества за счет реализации стратегии, которая позволяет использовать этот набор максимально эффективно. Формируя и внедряя стратегию развития, вуз постепенно наращивает свой потенциал путем лучшего применения своих внутренних сил и оптимального использования представляемых внешней средой возможностей. Поэтому перед университетом стоит важная задача - выявить за счет каких его потенциалов вероятен рост.

Общие факторы конкурентоспособности вузов по М.Н. Белинской приведены в таблице 1.

Таблица 1 - Факторы конкурентоспособности вузов по Белинской М.Н.

Внутренние факторы	Внешние факторы
Руководство организацией вуза	Государственная политика
Качество подготовки кадров	Научно-технические
Деловая активность университета	Природные
Стратегия развития высшего учебного заведения	Правовые
Материально-техническая база вуза	Стратегии конкурентов
Информационная база вуза	Общественные организации
Финансовая политика вуза	Инфраструктура рынка
Бюджетное финансирование	Конъюнктура рынка труда
Мотивация персонала и обучаемых	Потенциальные потребители услуг университета
Корпоративная культура вуза	Спрос на выпускников университета на рынке труда
Система управления конкурентоспособностью вуза	Политика конкурентов

В публикациях зарубежных авторов при определении основных факторов конкурентоспособности вузов используется модифицированный

комплекс маркетинга 7P, который позволяет контролировать ограничители развития внешней и внутренней среды. В целях адаптации комплекса маркетинга в образовательную среду Котлер Ф. и Фокс К. еще в 1995 году предложили включить следующие показатели: programme (программа), price (цена), place (место), promotion (продвижение), processes (процессы), physical activities (социальная инфраструктура), people (люди). Рассмотрим каждый компонент комплекса.

Programme (программа) - это совокупность образовательных программ и их составляющих, которые разрабатываются или совершенствуются, учитывая предпочтения потребителей образовательных услуг.

Price (цена) - данный показатель характеризуется как процесс формирования стоимости на образовательные услуги в университете.

Place (место) - это система распределения образовательных услуг высшего учебного заведения. Под данным критерием понимается процесс обеспечения доступности образования в пространстве и во времени. На формирование данного критерия оказывает влияние географическое расположение вуза, уровень развития кампуса и качество предоставления дистанционного образования.

Promotion (продвижение) - характеризуется совокупностью методов обеспечения продолжительной коммуникации со студентами, научно-педагогическими работниками, сотрудниками университета и другими участниками образовательного процесса. Также, этот элемент охватывает инструменты формирования спроса и стимулирования сбыта, которые использует университет.

Processes (процессы) - способность образовательного учреждения совершенствовать процессы управления, обучения, вовлечения студентов в образовательный процесс и другие. К примеру, методы преподавания и система их постоянного улучшения.

Physical activities (социальная инфраструктура) - характеризуется совокупностью методов и инструментов, направленных на повышение эффек-

тивности предложения университета, которые включают все аспекты инфраструктуры, техники и оборудования, способа организации библиотек, спортивных и общественных мероприятий, питания и прочее.

People (люди) - данный элемент определяется совокупностью профессиональных навыков и компетенций профессорско-преподавательского и административного персонала образовательного учреждения, с которыми обучающийся контактирует во время потребления образовательных услуг.

Несомненно, при разработке стратегии повышения конкурентоспособности, каждому конкретному университету необходимо адаптировать как комплекс маркетинга 7P, так и отредактировать перечень факторов конкурентоспособности, приведенный в данной выпускной квалификационной работе, не говоря об уточнении определения конкурентоспособности. В любом случае, деятельность образовательной организации по повышению конкурентоспособности, в соответствии с рекомендациями большинства специалистов, может быть сформирована на стыке таких дисциплин как социальный маркетинг и маркетинг услуг, где предпочтение должно отдаваться, прежде всего, потребительским ожиданиям<sup>4</sup>.

Образовательная среда постоянно преобразовывается из-за изменений социальных потребностей на рынке труда. Четкое осознание и понимание основных факторов конкурентоспособности может, при наличии прочих элементов, способствовать безболезненной и качественной адаптации к этим изменениям.

Все перечисленные ранее факторы способны как повысить, так и снизить конкурентоспособность образовательных услуг и университета в целом. Они помогают преобразовать возможности в действительность. При этом для повышения конкурентоспособности наличия факторов недостаточно. На достижение преимуществ перед конкурентами влияет и уровень использования факторов конкурентоспособности, и где они применяются.

---

<sup>4</sup> Степенко А.Е. Основные факторы конкурентоспособности вуза // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2015. № 2 (46). С. 28-33.

Таким образом, в качестве вывода обозначим, что на разных стадиях функционирования образовательного учреждения на его конкурентоспособность и в целом на конкурентоспособность образовательных услуг оказывают воздействие множество факторов, учет которых помогает воздействовать на качество подготовки студентов и конкурентоспособность образования в целом. Различные виды и типы систематизации факторов конкурентоспособности позволяют целенаправленно влиять на них с целью их оптимизации.

### **1.3 Методы оценки и повышения конкурентоспособности вуза**

Для оценки конкурентоспособности вуза применяют разнообразные методы статистики и экономики, строят специальные таблицы, в которых содержатся данные об образовательном учреждении и его основных конкурентах. Изучение полученной информации из этих таблиц позволяет определить истинное положение вуза на рынке образовательных услуг, установить ключевые факторы успеха, которые, в конечном счете, определяют его конкурентоспособность. Данные о конкурентах, сгруппированные по определенным показателям, позволяют образовательному учреждению лучше уяснить стратегии конкурентов.

Несомненно, многообразие подходов к определению понятия «конкурентоспособность вуза» порождает развитие различных методов к ее оценке. Одни авторы рассматривают методологию оценки конкурентоспособности вузов с теоретической точки зрения, объединяя методы в группы. Так, И.П. Пестов<sup>5</sup> и С.В. Данилова<sup>6</sup> делят в своих работах известные на сегодняшний день методы оценки конкурентоспособности вузов на две группы: аналитические и графические методы. Но все чаще исследователи стараются разрабатывать и применять методы, которые можно применять при оценке конкурентоспособности вузов на практике. Сравнительный анализ методов оценки конкурентоспособности вуза позволил объединить их на четыре большие группы:

---

<sup>5</sup> Пестов И.П. Анализ методических подходов к оценке конкурентоспособности вузов // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Познание. 2014. № 7 (34). С. 13-17.

<sup>6</sup> Данилова С.В. Методические оценки конкурентоспособности // Креативная экономика. 2013. № 4 (76). С. 54-61.

- 1) метод главных компонент;
- 2) оценка с использованием интегрального показателя конкурентоспособности вуза (рейтинг);
- 3) метод оценки конкурентоспособности вуза с учетом его ресурсного потенциала;
- 4) применение ценностного подхода к оценке и исследованию конкурентоспособности вузов.

Более глубокое исследование методических подходов позволило выявить преимущества и недостатки по каждой группе методов (таблица 2).

Таблица 2 - Методы оценки конкурентоспособности вуза

№ п/п	Название метода	Авторы	Суть метода	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4	5	6
1	Метод главных компонент	Корф В.П.	При оценке конкурентоспособности вуза применяются индикаторы, которые характеризуют вузы с точки зрения абитуриентов (входные критерии) и выпускников (выходные критерии). Предполагается, что качество обучения будет на высоком уровне при жестком отборе абитуриентов	Метод главных компонент является одним из основных способов уменьшения размерности данных и помогает решить проблему разнородности и несоизмеримости показателей.	Качество обучения зависит не только от метода отбора абитуриентов; критерии рассматриваются только с субъективной стороны.
2	Оценка с использованием интегрального показателя конкурентоспособности вуза (рейтинг)	1Надеин Н.В., 2 Ендовицкая Е.В., Кондрашова Н.В.; 3 Балданов В.Д., Дондокова Е.Б.; 4 Исакова Е.С., Панюков А.В., Коваль С.Б.; 5 Лисов В.И., Кушель Е.С. Рыбалкина	Интегральные (рейтинговые) оценки помогают определить место вуза среди вузов страны или региона, при этом оценка анализируемого вуза складывается из совокупности различных факторов	Метод базируется на комплексном многомерном подходе к оценке деятельности вуза, учитывает реальные достижения всех вузов-конкурентов и степень их близости к показателям вуза-эталона.	Во многих методиках авторы используют либо малое количество показателей, что ведет к недостоверности информации, либо применяют большое количество показателей, зачастую их дубли-

--	--	--	--	--	--

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6
		З.М., Чепухалина Е.В., Жалыбина Е.В., Шматко М.В.		Метод позволяет провести количественную (измеримую) оценку конкурентоспособности вуза.	руя, что усложняет анализ.

3	Метод оценки конкурентоспособности вуза с учетом его ресурсного потенциала	Пашкус Н.А., Пашкус В.Ю.	Методика предполагает использование двух интегрированных показателей (индикаторов), в пространстве которых может быть построена матрица позиционирования. Ось абсцисс (X) - внутренние факторы (потенциал конкурентоспособности вузов, в том числе ресурсный и стратегический потенциалы). Факторы среды, оказывающие влияние на функционирование конкурентоспособности вуза, и те синергические эффекты, которые могут развиваться под их влиянием, определяют интегральную оценку ординаты (Y).	Данный метод объединяет формально-математические матричные оценки и методы стратегического анализа ресурсов. Выявление зоны целесообразных инвестиций в развитие ресурсного потенциала вуза и определение внутри перспективного направления ключевых компетенций позволяют сформировать рекомендации по стратегическому поведению вуза.	Рассматривается лишь теория назначения данного метода без практического его применения
4	Применение ценностного подхода к оценке и исследованию конкурентоспособности вузов	Амирханова Л.Р., Харисова А.З.	Методика используется для расчета личной и общественной ценностей образовательной услуги и конкурентоспособности вуза на всех этапах ее формирования (конкурентоспособность вуза на уровне абитуриентов; бакалавров; магистров)	Данный метод учитывает свойство образовательной услуги – отложенность по времени и позволяет рассчитать каждый отдельно взятый фактор на оп	Методика рассматривается только с субъективной точки зрения, не учитываются многие факторы, отражающие качество образовательного процесса, уровень под

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

				ределенном этапе; позволит разработать более детализированный план формирования управленческих решений.	готовки ППС, имидж вуза, цена образовательной услуги, и др.
--	--	--	--	---	---

Анализируя существующие методы оценки конкурентоспособности вузов отметим:

1) отсутствие единого набора критериев (факторов) при оценке конкурентоспособности вузов;

2) множество современных методов оценивает конкурентоспособность вуза в основном с качественной стороны.

Обзор методических подходов оценки конкурентоспособности высших учебных заведений также показал, что большинство авторов применяют методы интегральных (рейтинговых) показателей, поскольку данный метод позволяет провести комплексную оценку и рассчитать интегральный показатель, отражающий количественную характеристику уровня конкурентоспособности вуза. Автор данной работы разделяет данную позицию, поскольку оценка конкурентоспособности вуза зачастую сводится к совокупности конкретных показателей, характеризующих ее количественное выражение и относительную законченность. Предлагаемая модель оценки конкурентоспособности вузов на рынке образовательных услуг также позволяет выявить слабые и сильные стороны в отношении определенных направлений деятельности вуза.

Таким образом, вне зависимости от выбора конкретного метода оценки конкурентоспособности вуза необходимо определить показатели (факторы, критерии) оценки, которые определяются на основе задач, поставленных перед исследователем. Система показателей должна учитывать цели стратегического и тактического планирования и последующего их контроля и мониторинга.

В настоящее время высшим учебным заведениям необходимо правильно оценивать динамично меняющуюся обстановку на рынке образовательных услуг для того, чтобы предложить эффективные средства конкуренции, которые бы соответствовали образовательным стандартам и особенностям конкретного вуза.

Оценка конкурентоспособности вуза, по мнению авторов А.Н. Асаул и Б.М. Капарова предусматривает четыре этапа (рисунок 3).



Рисунок 3 - Этапы оценки конкурентоспособности вуза<sup>7</sup>

К факторам маркетинговой среды вуза следует отнести среды - внеш-

<sup>7</sup> Асаул А.Н. Управление высшим учебным заведением в условиях инновационной экономики. СПб.: "Гуманистика". 2007. С. 162.

нию (макросреду) и внутреннюю (микросреду). К макросреде относят факторы экономического, политико-правового, демографического, технического, природного и социально-культурного характера. Микросреда включает внутренние службы учреждения – высшее руководство, финансовое подразделение, управление научной деятельностью и инновациями, учебно-методическое управление и другие подразделения.

#### Шаг 1.2 Анализ деятельности других вузов.

Анализ деятельности вузов-конкурентов нужно анализировать как часть постоянно действующего процесса исследования рынка образовательных услуг, направленного на выявление конкурентных преимуществ. Эти исследования являются обязательным условием успеха образовательных технологий и услуг. Анализ эффективен в том случае, когда полученные результаты рассматриваются не столько как информационное средство, а как средство, обеспечивающее руководство вуза необходимыми данными для улучшения потенциальных возможностей системы управления.

Этап 2 Оценка конкурентной позиции образовательных услуг вузов на рынке труда.

Шаг 2.1 Анализ рыночной доли образовательных услуг вуза на рынке труда.

Образовательная услуга - это смешанное благо, удовлетворяющее личным (конечный потребитель), групповым (предприятия-работодатели) и общественным (государство) потребностям. Отразим в определении три данных аспекта.

1) со стороны личности - характеризуется процессом передачи потребителю знаний, умений и навыков общеобразовательного и профессионального характера, необходимых для удовлетворения его индивидуальных потребностей в получении профессии, саморазвитии и самоутверждении, осуществляемый в тесном контакте с преподавателями по установленной форме и программе;

2) со стороны предприятия - процесс профессиональной подготовки

(повышения квалификации, переподготовки) сотрудников, необходимой для обеспечения его работоспособности, поддержания конкурентоспособности и развития в условиях постоянно изменяющегося рынка труда и рынка образовательных услуг;

3) с позиции государства - это процесс, обеспечивающий расширенное воспроизводство совокупного личностного и интеллектуального потенциала общества<sup>8</sup>.

С содержательной точки зрения, под образовательными услугами вуза понимается набор специальностей, определяющийся объемом передаваемых знаний, умений и навыков.

Стоит отметить, что одним из наиболее общих показателей уровня конкурентоспособности образовательной услуги университета является его фактическая рыночная доля в общем количестве трудоустроенных выпускников конкретной специальности или направления подготовки. Данный показатель отражает степень доминирования образовательных услуг на рынке труда. При расчете и анализе фактической рыночной доли трудоустроенных выпускников важными являются три обстоятельства: показатель (число трудоустроенных выпускников), по которому определяется доля конкурентов. Он должен рассчитываться с учетом классификации специальностей и направлений подготовки; рассматриваемая географическая граница рынка труда должна быть одна для анализируемого вуза; расчет должен производиться для фиксированного интервала времени.

Несмотря на важность рыночной доли, необходимо учесть тот факт, что данный показатель дает оценку на конкретный момент времени. Поскольку ситуация на рынке достаточно изменчива и непостоянна, нужно знать тенденцию изменения этого показателя и связанное с ней изменение конкурентной позиции каждой образовательной услуги. Данную тенденцию можно оценить с помощью темпа прироста доли.

## Шаг 2.2 Построение картосхемы состояния конкурентной ситуации.

---

<sup>8</sup> Арсентьева Н.А. К вопросу о понятии "Образовательные услуги" // Правовестник. 2016. №1 (1). С.7-10.

Построение картосхемы конкурентной ситуации является завершающим этапом исследования деятельности конкретного вуза. Картосхема подразумевает классификацию образовательных услуг по занимаемой ими позиции на рынке труда.

Стоит отметить, что графическое представление конкурентных позиций университета облегчает анализ рыночной доли образовательной услуги. Поэтому по двум рассмотренным показателям рыночной доли и темпа прироста целесообразно строить картосхему, в которой каждая специальность будет занимать определенное место в системе координат.

Шаг 2.3 Характеристика конкурентных позиций образовательных услуг вуза.

Для определения конкурентной позиции специальности или направления подготовки на рынке образовательных услуг Е.В. Муравьевой<sup>9</sup> предложена классификация позиций (таблица 3).

Таблица 3 - Классификация конкурентных позиций на рынке образовательных услуг

Название блоков картосхемы	Характеристика объектов блока
1 Лидеры рынка образовательных услуг	Специальность или направление подготовки с сильной и улучшающейся конкурентной позицией (доля 40 %)
2 Претенденты на лидерство	Специальность или направление подготовки с сильной и не изменяющейся конкурентной позицией, а также специальности со средней и улучшающейся конкурентной позицией (доля на рынке 30 %)
3 Ведомые	Специальность или направление подготовки со средней и не изменяющейся конкурентной позицией, а также специальности со средней и ухудшающейся конкурентной позицией (доля 20 %)
4 Аутсайдеры рынка образовательных услуг	Специальность или направление подготовки со слабой и ухудшающейся конкурентной позицией (доля на рынке 10 %)

При этом, было бы неверным полагать, что использование двух характеристик, указанных в картосхеме, можно описать все многообразие состояний анализируемых специальностей и направлений подготовки заведения. Как и

<sup>9</sup> Муравьева Е.В. Управление конкурентной средой: учебное пособие. Ульяновск: ФГБОУ ВПО «УлГУ». 2016. С. 50.

любой другой сложный процесс, конкурентоспособность требует более полной и многомерной системы показателей для оценки конкурентной позиции конкретной образовательной услуги. Данный факт требует детализации оценки на основе более полного учета различных сторон деятельности университета, что и является предметом исследования при рассмотрении позиции и стратегии конкуренции. Таким образом, необходимо применять методы современного многомерного статистического анализа.

Этап 3 Оценка конкурентоспособности образовательной услуги вуза.

Шаг 3.1 Систематизация методов исследования рынка образовательных услуг.

Рынок образовательных услуг анализируют, преследуя при этом различные цели. Они могут быть поисковыми, задача которых является сбор информации, помогающей изучить проблему и выработать гипотезу. Описательные цели исследования рынка образовательных услуг предусматривают описание определенных процессов или явлений (к примеру, необходимо проанализировать численность абитуриентов в городе и выявить, кто из опрошиваемых хотел бы учиться в конкретном вузе). Экспериментальные цели предусматривают проверку гипотезы о наличие причинно-следственных связей (к примеру, изменение спроса на образовательные услуги при повышении/снижении стоимости обучения).

Шаг 3.2 Анализ существующих подходов к оценке конкурентоспособности образовательных услуг.

Оценка конкурентоспособности образовательных услуг будет более точной, если рассмотреть существующие подходы, применяемые в российской и зарубежной науке.

Шаг 3.3 Обоснование показателей конкурентоспособности образовательных услуг.

Основным элементом, на который воздействуют все ресурсы любого университета являются студенты. При этом, каждое предприятие имеет свой набор требований к трудоустраивающимся выпускникам вузов. Оцениваются и

возможности будущего работника выполнять конкретные поручения и обязанности, и стремление совершенствовать свою трудовую деятельность, что влечет повышение результативности организации. У конкретного предприятия требования к выпускникам вузов будут отличаться от требований в университете.

Поэтому, при определении системы показателей конкурентоспособности образовательных услуг необходимо изучить:

- 1) спрос на предоставляемые образовательные услуги по регионам;
- 2) состав специальностей и направлений подготовки;
- 3) направления научных и методических исследований;
- 4) потребности основных пользователей предоставляемых услуг;
- 5) распределение денежных средств по подразделениям и направлениям деятельности;
- 6) цены образовательных услуг;
- 7) наличие дополнительных образовательных услуг в вузе;
- 8) принципы поддержания и совершенствования уровня квалификации преподавателей и сотрудников;
- 9) показатели предпочтительности услуг университета по сравнению с конкурирующими вузами и научными организациями;
- 10) структуру источников финансирования вуза.

Подобным образом, количество показателей, которые применяются при оценке конкурентоспособности образовательных услуг вуза, достаточно велико. Принимая во внимание разработанные подходы к оценке конкурентоспособности российских и зарубежных ученых, все многообразие показателей деятельности высшего учебного заведения и его структурных подразделений объединим в шесть групп:

- 1) показатели экономичности (отражают соотношение достигаемых результатов и используемых ресурсов);
- 2) показатели качества (характеризуют степень соответствия образовательных услуг вуза государственным стандартам, а также требованиям и ожиданиям потребителей и работодателей);

3) показатели условий обучения (показывают степень соответствия условий обучения и труда стандартам экологии, безопасности, санитарии, а также доступностью и качеством необходимых учебных и научных источников информации, обеспеченностью современными учебными технологиями и оборудованием);

4) показатели результативности (помогают дать оценку востребованности выпускников университета по конкретным направлениям подготовки и специальностям на рынке труда);

5) показатели потенциала вуза (отражают возможности вуза в финансово-экономической, научно-педагогической, учебно-методической деятельности);

б) показатели адаптивности вуза (представляют оперативность реагирования университета на меняющиеся потребности общества и государства).

Шаг 3.4 Обоснование методов и приемов сбора необходимой информации для анализа.

Несомненно, полнота и достоверность данных и эффективность их использования при анализе по большей части зависит от правильности формулировки проблемы. Без правильной постановки цели при решении задач собранная информация может оказаться бесполезной, либо привести к обратному эффекту.

Шаг 3.5 Обоснование методов анализа показателей.

Показатели, при помощи которых оценивается конкурентоспособность образовательных услуг, отличаются по масштабу имеют разную направленность. Сравнение направлений подготовки и специальностей по всем показателям возможно с помощью алгоритмов распознавания образов: методов автоматической классификации объектов в многомерном пространстве признаков и факторного анализа.

Шаг 3.6 Процедура оценки конкурентоспособности образовательных услуг.

Оценка конкурентоспособности образовательных услуг подразумевает

учет во внимание следующей информации.

Первое – необходимо проанализировать массив данных так, чтобы выделить основные характеристики, свойственные природе конкурентоспособности образовательных услуг. Иначе говоря, определить количество и сущность наиболее важных и сравнительно независимых характеристик. В данном случае целесообразно использовать метод факторного анализа. Второе – поскольку направления подготовки и специальности различаются между собой наличием содержательно разного труда научно-педагогических работников, разной долей творческого, технического труда, а также стоимости оборудования и техниче-ско-материальной базы. Немаловажно проанализировать каждую образовательную услугу университетов, для того, чтобы выявить «лидеров» и «аутсайдеров» на рынке образовательных услуг.

Шаг 3.7 Факторизация качественных показателей конкурентоспособности образовательных услуг.

Одним из широко используемых методов факторного анализа является метод главных компонент, отличающийся достаточно глубоко разработанным инструментарием статистической обработки многомерных данных. При этом, существуют и ограничения использования метода главных компонент. Показатели, отражающие конкурентоспособность образовательных услуг, включают в себя как количественные, так и качественные признаки, при этом факторизация качественных показателей в теоретическом плане разработана недостаточно, поскольку факторный анализ и метод главных компонент применяются для количественных показателей. Данный факт приводит к тому, что возникает необходимость факторизации качественных данных.

Этап 4 Выбор стратегии конкуренции на рынке образовательных услуг региональных вузов.

Стратегия конкуренции является основой конкурентного поведения университета на рынке образовательных услуг, поскольку от правильного выбора стратегии зависит вся последующая деятельность образовательной организации. Это обстоятельство вызывает необходимость подробного обоснования

данной процедуры.

Задачи выживания образовательного учреждения на рынке образовательных услуг отличаются от задач стратегического развития. Нужно постоянно вносить изменения в работу подразделений: повышать их финансовую самостоятельность, усиливать контроль за расходованием бюджетных средств, уменьшать текущие расходы вуза, ликвидировать подразделения, которые не принимают значимого участия в учебном процессе. При этом, все действия должны быть ориентированы на повышение ответственности и экономических прав руководителей факультетов, кафедр, отделов; на формирование у руководителей экономического мышления на результаты труда подразделения и оценку сопутствующих расходов; на выработку у подразделений заинтересованности в поиске внебюджетных источников финансирования. Главной процедурой выбора должна быть взвешенная оценка сильных и слабых сторон каждой стратегии и реальных возможностей университета с учетом конкурентной позиции образовательных услуг на рынке труда. Таким образом, исследование образовательных услуг конкурента помогает выявить не только его сильные и слабые стороны, но и свои.

Стоит отметить, что превосходство вуза возможно только при правильном применении механизмов повышения конкурентоспособности образовательного учреждения. К современным инструментам относятся приемы, способы, средства, концепции и подходы, которые применяются при выработке управленческих решений, при сборе, анализе и обработке информации, при организации образовательной деятельности высшего учебного заведения, позволяющие найти целесообразный путь решения проблемы повышения качества предоставляемых услуг, обеспечения и повышения конкурентоспособности вуза в целом<sup>10</sup>.

Совершенствование процесса обеспечения конкурентоспособности вуза обеспечивается за счет использования соответствующего механизма (рисунок

---

<sup>10</sup> Кравченко Т.В. Современные инструменты повышения конкурентоспособности вуза // Высшее образование в современном мире - сборник трудов II Международной научно-практической конференции. 2015. С. 20-26.

4).



Рисунок 4 - Механизм обеспечения конкурентоспособности вуза  
(Осипова Ю.А.)

В его основу положены элементы, которые обеспечивают оценку вузов-конкурентов, что затем используется для разработки соответствующих управ-

ленческих решений (тактических, оперативных и стратегических; комплексных или частных)<sup>11</sup>.

Таким образом, оценка деятельности и применение соответствующих методов повышения конкурентных позиций вуза является основной целью управления его конкурентоспособностью, которое позволяет оказывать абитуриентам и студентам образовательные услуги широкого ассортимента, высокого качества и в приемлемом диапазоне цен, и обеспечивает не только адаптацию выпускников к условиям будущей деятельности, но и эффективное удовлетворение потребностей государственных и негосударственных предприятий и организаций в высококвалифицированных специалистах.

## 2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ФГБОУ ВО «АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

---

<sup>11</sup> Осипова Ю.А. Управление конкурентоспособностью вуза на рынке образовательных услуг : автореф. диссертации на соискание ученой степени канд. экон. наук. Санкт-Петербург. 2013. С. 56.

## **2.1 Краткая характеристика ФГБОУ ВО «Амурский государственный университет»**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Амурский государственный университет» образовано в 1975 году.

Местонахождение вуза: 675027, Амурская область, г. Благовещенск, Игнатьевское шоссе, 21.

Миссия АмГУ: обеспечение качественного, доступного, современного образования, трансформированного через наши знания и опыт, через развитие научных и образовательных технологий в специалистов новой формации, способных к практической реализации полученных знаний в науке, производстве и предпринимательской деятельности.

Одной из важнейших целей развития Амурского государственного университета является совершенствование научно-инновационной деятельности, направленное на вхождение АмГУ в состав ведущих вузов Дальнего Востока и комплексное исследовательское и образовательное обеспечение государственной политики инновационного развития Российской Федерации<sup>12</sup>.

Согласно Уставу, основными видами деятельности АмГУ являются:

1) образовательная деятельность по образовательным программам высшего образования и среднего профессионального образования, основным общеобразовательным программам, основным программам профессионального обучения, дополнительным профессиональным программам и дополнительным общеобразовательным программам;

2) научная деятельность;

3) организация проведения общественно значимых мероприятий в сфере образования и науки.

Университет вправе осуществлять приносящую доход деятельность, ко-

---

<sup>12</sup> Программа развития науки на 2015-2019 гг. / ПрН СМК 01-2014 от 23.01.2015 № 23-0Д.

торая служит достижению целей.

Основными задачами ФГБОУ ВО «Амурский государственный университет» являются:

1) подготовка квалифицированных кадров с высшим образованием по профилю факультета в соответствии с потребностями личности и общества;

2) подготовка научно-педагогических кадров высшей квалификации для удовлетворения потребностей факультета, университета, региона;

3) повышение квалификации работников с высшим и средним образованием; организация и проведение фундаментальных, поисковых и прикладных научных исследований и иных научно-технических, опытно-конструкторских работ по направлению факультета и по проблемам профессионального образования, интеграция научного и образовательного процессов;

4) организация воспитательного процесса обучающейся молодежи с целью формирования гражданской позиции, способности к труду и жизни в современных условиях, сохранению и преумножению нравственных, культурных и научных ценностей общества;

5) взаимодействие с другими структурными подразделениями университета, ведущими научно-исследовательскими центрами, вузами России и зарубежных стран с целью подготовки и переподготовки кадров для нужд университета и региона;

6) распространение знаний среди населения для повышения его образовательного и культурного уровня;

7) организация профориентационной работы со школьниками региона, мероприятий по выявлению талантливых и одаренных детей, привлечению их к научно-познавательной деятельности;

8) внедрение педагогических инноваций и прогрессивных форм обучения; другие задачи, не противоречащие Уставу университета.

В настоящее время в АмГУ реализуется шесть уровней образования:

1) среднее общее образование;

2) среднее профессиональное образование;

- 3) высшее образование - бакалавриат;
- 4) высшее образование - специалитет, магистратура;
- 5) высшее образование - подготовка кадров высшей квалификации;
- б) дополнительное образование.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Амурский государственный университет» непосредственно подчиняется Министерству образования и науки Российской Федерации – Учредителю.

Университет в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными законами № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 г., № 500-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ» от 31.12.2014, другими федеральными законами, нормативными правовыми актами Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, Учредителя, нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти, локальными актами.

Локальными актами АмГУ, регламентирующими его деятельность, работу педагогических и других работников, учебу, досуг, проживание, поведение обучающихся, являются: решения Конференции университета, решения Ученого совета университета, положения, правила, инструкции, утвержденные Ученым советом, ректором университета, приказы ректора и распоряжения проректоров университета, Коллективный договор, другие локальные акты, принятые в соответствии с Уставом университета и законодательством Российской Федерации.

Управление университетом осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации, Уставом АмГУ на принципах сочетания единоначалия и коллегиальности.

В вузе функционируют две ветви управления:

а) административная – ректор, проректоры, деканы факультетов, заведующие кафедрами, лабораториями, начальники управлений, отделов и дру-

гие;

б) коллегиальная – Ученый совет университета, Научно-технический совет университета, Учебно-методический совет университета, Редакционно-издательский совет, ученые советы факультетов.

Образовательная деятельность в ФГБОУ ВО «АмГУ» осуществляется в соответствии с лицензией на право ведения образовательной деятельности, серия 90Л01 № 0009341, регистрационный № 2290, выданной 26.07.2016 года Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки (бессрочно) и Свидетельством о государственной аккредитации серии 90А01 № 0002327, регистрационный № 2207 от 24.08.2016 г.

В Амурском государственном университете реализуется 83 образовательных программы (ОП) по 21 укрупненной группе направлений подготовки и специальностей (УГНС) в соответствии с Федеральными государственными образовательными стандартами высшего образования (ФГОС ВО), продолжается обучение по 1 образовательной программе в соответствии с Федеральными государственными образовательными стандартами высшего профессионального образования (ФГОС ВПО).

Все реализуемые в АмГУ образовательные программы бакалавриата, специалитета и магистратуры разработаны в соответствии с образовательными стандартами ФГОС ВПО, ФГОС ВО, утверждены высшим учебным заведением. Образовательные программы, реализуемые в соответствии с ФГОС, представляют собой комплект документов, который включает в себя общую характеристику образовательной программы, учебный план, календарный график учебного процесса, рабочие программы дисциплин, практик, программу государственной итоговой аттестации, фонды оценочных средств, методическое обеспечение дисциплин, другие материалы, обеспечивающие подготовку квалифицированных кадров для конкретной профессиональной сферы. Они регламентируют цели, планируемые результаты освоения образовательной программы и планируемые результаты обучения по каждой дисциплине и каждому виду практики, осваиваемые компетенции, содержание, условия и технологии ре-

ализации образовательного процесса, оценку качества подготовки выпускника.

Таким образом, в АмГУ имеются все службы, обеспечивающие учебный процесс и создающие необходимые условия для проживания, питания, отдыха, медицинского обслуживания, занятия физической культурой и спортом. Содержание образовательных программ полностью соответствует образовательным стандартам и требованиям потребителей образовательных услуг.

## **2.2 Анализ внутренней среды ФГБОУ ВО «Амурский государственный университет»**

Внутренняя среда организации оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на её деятельность. Анализ внутренней среды подразумевает исследование нескольких срезов (кадровый, организационный, производственный, маркетинговый, финансовый), каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает учреждение.

### *Кадровый срез.*

Одним из основных внутренних факторов, влияющих на деятельность ВУЗа, являются кадры организации.

Должностные обязанности сотрудников, оформленные отдельным документом, определяют цели и задачи каждого сотрудника. Выполнение должностных обязанностей является обязательным для каждого сотрудника учреждения.

Все сотрудники ФГБОУ ВО «АмГУ» работают на основании трудового договора, заключаемого при приеме на работу. Трудовой договор определяет условия работы сотрудника: занимаемая должность, продолжительность рабочего дня, размер оплаты труда и прочее. Также при приеме на работу каждый сотрудник подписывает договор о материальной ответственности, определяющий ответственность сотрудников за порчу и хищения имущества учреждения.

Каждый сотрудник при приеме на работу проходит испытательный срок, который, как правило, составляет один месяц. Во время испытательного срока

сотрудник проходит обучение, знакомится с особенностями деятельности учреждения, получает все необходимые сведения, требующиеся для дальнейшей работы.

Особое внимание уделяется профессиональному продвижению работников науки и профессорско-преподавательского состава. Развитие достигается путем профессиональной переподготовки и обучение на курсах повышения квалификации как внутри АмГУ, так и в разных регионах РФ. В университете разработано более 30 программ профессиональной переподготовки и 10 курсов профессиональной переподготовки/повышения квалификации.

Работа по развитию непрерывного образования преподавателей, а также привлечение их к разработке и реализации программ дополнительного образования для представителей регионального сектора экономики - положительно отражается на росте профессиональной компетенции научно-педагогических работников АмГУ.

Распределение ППС по возрасту приведено в таблице 4.

Таблица 4 - Распределение ППС АмГУ по возрасту за 2015-2017 гг.

Численность ППС	Всего	Число полных лет											Доля молодых ППС
		Менее 25	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65 и более	среднее	
2015	345	6	22	60	51	49	35	35	38	25	24	44,5	25,5
2016	316	4	17	51	45	50	29	34	33	30	23	45,3	22,8
2017	293	1	15	36	51	49	32	28	31	29	21	45,8	17,7

Анализ возрастного состава преподавателей показал, что количество преподавателей за исследуемый период имеет тенденцию снижения. Так с 2015 года количество ППС снизилось на 52 человека и составила в 2017 году 293 человека. Доля молодых преподавателей снижается, и в 2017 году составляет 17,7 %. Средний возраст ППС повышается и равен 44, 5 лет в 2015 году до 45,8 лет в 2017 году. Возрастной состав по сравнению с 2015 годом практически не изменился.

Далее проведем анализ изменения заработной платы следующих категорий работников АмГУ: профессорско-преподавательский состав, научные сотрудники, административно-управленческий персонал и вспомогательный пер-

сонал. Данные за 2015-2017 гг. представим в таблице 5.

Таблица 5 - Фонд оплаты труда сотрудников АмГУ за 2015-2017 гг.

в рублях

Год	Категория персонала	Всего	Источники по поступлениям и выплатам			
			Субсидия на выполнение государственного задания	Целевые субсидии (субсидии на иные цели)	Бюджетные инвестиции	Средства от приносящей доход деятельности
2015	Профессорско-преподавательский состав	199669812,83	121499993,50	0,00	x	78169819,33
2016		167380783,71	122172545,74	0,00	x	45208237,97
2017		149488382,64	94629913,52	0,00	x	54858469,12
2015	Научные сотрудники	12705771,29	8651565,07	0,00	x	4054206,22
2016		7910333,84	6111400,61	0,00	x	1798933,23
2017		4941911,84	3206654,90	0,00	x	1735256,94
2015	Административно-управленческий персонал	40112144,70	32080268,61	0,00	x	8031876,09
2016		36165462,82	28461020,90	0,00	x	7704441,92
2017		39541150,77	23639814,30	0,00	x	15901336,47
2015	Вспомогательный персонал	102979492,31	55777072,82	0,00	x	47202419,49
2016		111014209,65	48225822,77	0,00	x	62788386,88
2017		113856110,26	58966310,98	0,00	x	54889799,28

Согласно данным таблицы 5, главными источниками поступления денежных средств, предоставляемых на фонд оплаты труда сотрудников АмГУ является субсидия на выполнение государственного задания и средства от приносящей доход деятельности. Отметим, что большая часть средств, предназначенных для заработной платы работников вуза поступает из субсидии на выполнение государственного задания.

Рассмотрим структуру фонда оплаты труда работников АмГУ за 2015-2017 гг. (таблица 6).

В соответствии с таблицей 6, наибольшая доля из фонда оплаты труда приходится на категорию сотрудников профессорско-преподавательский состав - более 50 %, а наименьший удельный вес на научных сотрудников - менее 4 %.  
Таблица 6 - Структура фонда оплаты труда сотрудников АмГУ по категориям за 2015-2017 гг.

Категория сотрудников	ФОТ, руб.			Удельный вес ФОТ, %		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Профессорско-преподавательский состав	199669812,8	167380783,7	149488382,6	56,2	51,9	48,6
Научные сотрудники	12705771,3	7910333,84	4941911,8	3,6	2,5	1,6
Административно-управленческий персонал	40112144,7	36165462,82	39541150,8	11,3	11,2	12,8
Вспомогательный персонал	102979492,3	111014209,7	113856110,3	29,0	34,4	37,0
Итого	355467221	322470790	307827556	100	100	100

В таблице 7 проанализируем изменение фонда оплаты труда категорий сотрудников АмГУ за 2015-2017 гг.

Таблица 7 - Изменение фонда оплаты труда сотрудников АмГУ за 2015-2017 гг.

в рублях

Категория сотрудников	ФОТ			Абсолютный прирост		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016/2015	2017/2016	2017/2015
Профессорско-преподавательский состав	199669812,8	167380783,7	149488382,6	-32289029	-17892401	-50181430
Научные сотрудники	12705771,3	7910333,8	4941911,8	-4795437	-2968422	-7763859
Административно-управленческий персонал	40112144,7	36165462,8	39541150,8	-3946682	3375688	-570993,9
Вспомогательный персонал	102979492,3	111014209,7	0	8034717,3	-48225823	-102979492

Анализируя таблицу 7, отметим, что за 2015-2017 гг. фонд оплаты труда сотрудников АмГУ преимущественно снижается. Это происходит за счет сокращения численности персонала вуза. Так, заработная плата профессорско-преподавательского состава сократилась в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 32289029 рублей, а в 2017 по сравнению с 2015 годом на 50181430 рублей. Фонд оплаты труда научных сотрудников также имеет тенденцию снижения, так в 2017 году по отношению к 2015 году ФОТ снизился на 7763859 рублей. В 2017 году по сравнению с 2016 годом у категории сотрудников административно-управленческий персонал наблюдается увеличение ФОТ на 3375688 рублей.

### *Организационный срез.*

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Амурский государственный университет» непосредственно подчиняется своему учредителю - Министерству образования и науки РФ.

ФГБОУ ВО «АмГУ» имеет линейно-функциональный тип связей. Взаимоотношения между сотрудниками учреждения имеют вертикальные и горизонтальные связи.

Управление вузом осуществляется на принципах сочетания коллегиальности и единоначалия в соответствии с законодательством РФ и Уставом ФГБОУ ВО «АмГУ».

В АмГУ на сегодняшний день функционируют две ветви управления (рисунок 5).

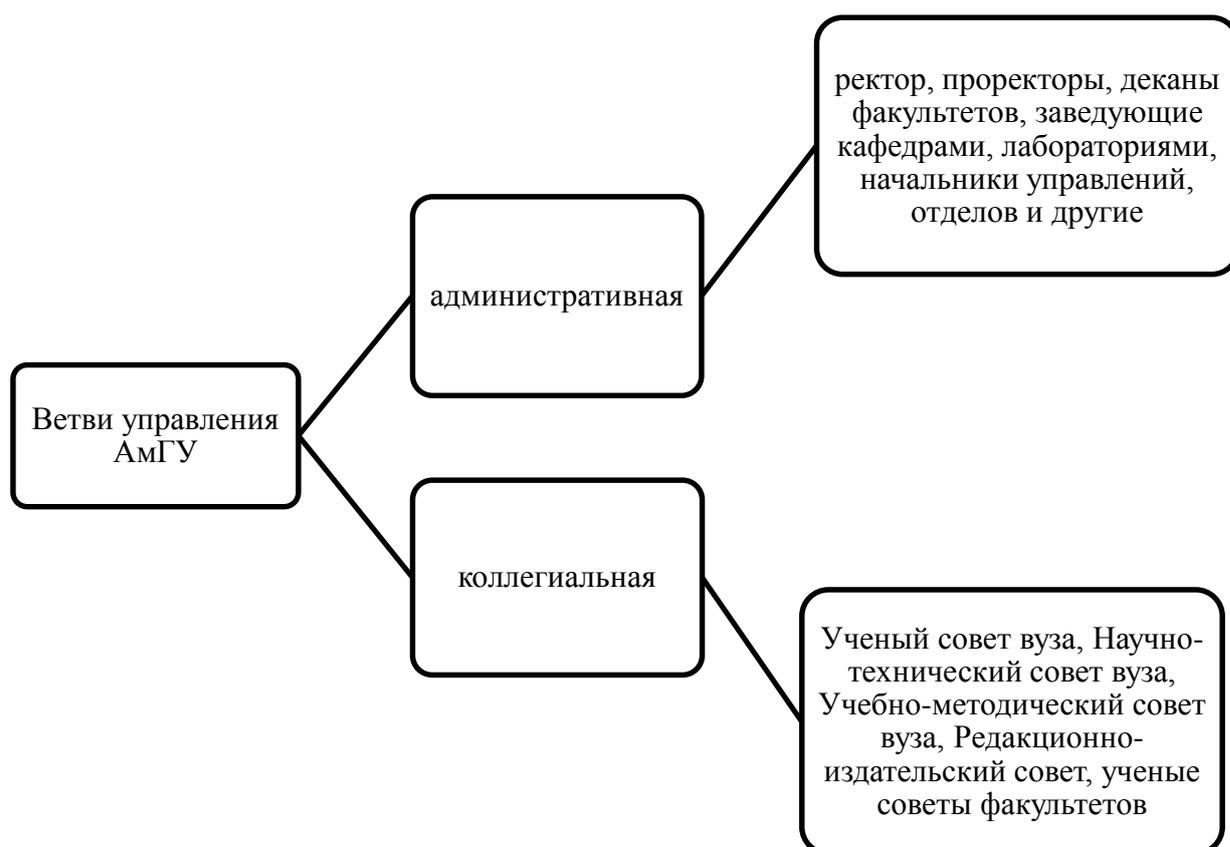


Рисунок 5 - Две ветви управления АмГУ

Общее руководство вузом осуществляет Ученый совет университета, являющийся выборным представительным органом. В его состав входят ректор

АмГУ, который является председателем Ученого совета, проректоры, деканы факультетов. Другие члены Ученого совета АмГУ избираются конференцией университета путем тайного голосования. Ученый совет определяет основные направления деятельности вуза, рассматривает вопросы формирования и изменения структуры АмГУ, решает вопросы учебной, методической, международной, воспитательной и научной работы, финансового обеспечения образовательного процесса. На заседаниях Ученого совета АмГУ заслушиваются отчеты ректора, проректоров, заведующих кафедрами, кандидатов на должности ППС и научных работников, обсуждаются вопросы представления работников ФГБОУ ВО «АмГУ» к государственным и отраслевым наградам, присвоение работкам вуза почетных званий. Также в компетенции Ученого совета университета входит определение размера доплат, надбавок, премий и других выплат работникам АмГУ.

Исполнение решений Ученого совета Амурского государственного университета контролирует ректор, проректоры и Ученый секретарь вуза.

Ректор принимает решения по всем вопросам, за исключением отнесенных к компетенции Конференции вуза и Ученого совета АмГУ. Исполнение части своих полномочий ректор АмГУ может передавать проректорам и руководящим работникам вуза в соответствии с приказом ректора.

Общее руководство факультетами АмГУ осуществляют ученые советы факультетов, председателями которых назначаются деканы факультетов.

В Амурском государственном университете 34 кафедры. Кафедрой руководит заведующий, который избирается Ученым советом вуза. Заведующий кафедрой несет персональную ответственность за уровень и результаты учебно-методической и научной работы кафедры.

Матрица распределения полномочий и ответственности на кафедре Экономики и менеджмента организации Амурского государственного университета представлена в таблице 8.

Таблица 8 - Матрица распределения полномочий и ответственности на кафедре ЭиМО

Наименование выполняемых работ	Наименование должности		
	Зав. кафедрой	Инженер	ППС
1	2	3	4
Организация и проведение занятий по дисциплинам кафедры	О		Р
Разработка методического и информационного обеспечения учебных дисциплин кафедры	О	С	Р
Проведение воспитательной работы со студентами	О		Р
Проведение заседаний кафедры и научно-методических семинаров	О	С	Р
Проведение или участие в проведении внутренних аудитов СМК	О	С	Р
Составление плана работы кафедры на учебный год	О	С	С
Представление сведений о текущей успеваемости студентов	О	С	Р
Представление сведений для составления расписания занятий на следующий семестр	О	Р	С
Составление индивидуальных планов ППС	О	С	Р
Согласование рабочих программ дисциплин	О	С	Р
Организация и проведение работ по итоговой государственной аттестации	О	С	Р
Разработка и согласование рабочих учебных планов	О	С	Р
Расчет учебной нагрузки и штатов ППС на учебный год	О, Р		С

О - ответственный, отвечает за проведение и конечный результат выполняемой работы;

Р - руководит работу;

С - содействие в проведение работы.

Участие студентов и работников АмГУ в решении вопросов университета обеспечивается возможностью быть избранными в составы ученых советов факультета, университета, общественные организации.

Таким образом, процесс принятия решений в Федеральном государственном бюджетном учреждении высшего образования «Амурский государственный университет» реализуется на принципах единоначалия и коллегиальности, воплощающийся в деятельности структурных подразделений вуза, где необходим коллективный поиск и персональная ответственность за принятые решения.

#### *Производственный срез.*

Производственный процесс Амурского государственного университета включает: создание образовательных услуг; снабжение и ведение складского хозяйства; осуществление исследований и разработок.

Основными услугами ФГБОУ ВО «АмГУ» являются услуги в сфере образования. ФГБОУ ВО «АмГУ» ведет подготовку студентов по различным специальностям. В настоящее время осуществляются исследования и разработки в отношении создания новых образовательных услуг.

В ФГБОУ ВО «АмГУ» осуществляется подготовка студентов по следующим уровням образования:

- среднее общее образование;
- среднее профессиональное образование;
- высшее образование - бакалавриат;
- высшее образование - специалитет, магистратура;
- высшее образование - подготовка кадров высшей квалификации;
- дополнительное образование.

Основным видом деятельности учреждений образования является создание образовательных услуг. Отличительным свойством образовательных услуг является повышенная трудоемкость их создания. В отличие от многих других услуг социальной направленности процесс производства образовательных услуг имеет крайне ограниченные возможности замены живого труда ове-

ществленным.

В настоящее время АмГУ осуществляет подготовку выпускников по 83 специальностям, специальности и направлениям подготовки. Перечень и состав стоимостных групп специальностей и направлений подготовки АмГУ представлены в таблице Б.1 Приложения Б.

В таблице Б.2 Приложения Б представим расчет стоимости обучения по нормативам на оказание государственных услуг по реализации образовательных программ высшего образования - программ бакалавриата, программ специалитета на 2016-2017 учебный год в АмГУ.

Согласно данным таблицы Б.2 Приложения Б стоимостная группа 3 является высоко ценовой по результатам итоговой стоимости обучения АмГУ с учетом коэффициентов. Наибольшие доли затрат из всех составляющих базовых нормативных затрат по стоимостным группам специальностей и направлений подготовки составляют затраты на оплату труда и начисления на выплаты по оплате труда ППС, включая страховые взносы во внебюджетные фонды, с учетом надбавок за ученые степени и должности, а также затраты на оплату труда и начисления на выплаты по оплате труда работников образовательной организации, которые не принимают непосредственного участия в оказании государственной услуги (административно-хозяйственного, учебно-вспомогательного персонала и иных работников, осуществляющих вспомогательные функции), включая страховые взносы.

В таблице Б.3 Приложения Б представлен расчет стоимости обучения на оказание государственных услуг по реализации образовательных программ магистратуры.

Следует отметить, что магистратуру можно рассматривать как реальную альтернативу второму высшему образованию. Магистерские программы, реализуемые в ФГБОУ ВО «АмГУ» ориентированы на рынок труда и на тесное сотрудничество с работодателями. Кроме того, они учитывают условия вхождения отечественной высшей школы в общеевропейскую систему высшего образования. Диплом магистра рассматривается как более высокая по отношению к

специалисту степень образования.

Согласно данным таблицы Б.3 Приложения Б по результатам итоговой стоимости обучения АмГУ с учетом коэффициентов стоимостная группа 3 является высоко ценовой. Наибольшая доля затрат из всех составляющих базовых нормативных затрат по стоимостным группам специальностей и направлений подготовки составляют затраты на оплату труда и начисления на выплаты по оплате труда ППС, включая страховые взносы во внебюджетные фонды, с учетом надбавок за ученые степени и должности.

В таблице 9 проанализируем изменение среднего балла ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по программам бакалавриата и специалитета за счет средств соответствующих бюджетов бюджетной системы РФ. Таблица 9 - Средний балл ЕГЭ студентов АмГУ, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по программам бакалавриата и специалитета за счет средств соответствующих бюджетов бюджетной системы РФ за 2014-2017 гг.

На нач. уч. года	Значение показателя, балл	Абсолютный прирост		Темп прироста	
		цепной	базисный	цепной	базисный
2014	56,9				
2015	58,31	1,41	1,41	2,48	2,48
2016	57,5	-0,81	0,6	-1,39	1,05
2017	60,35	2,85	3,45	4,96	6,06

Согласно данным таблицы 9, средний балл ЕГЭ студентов, принятых на обучение в АмГУ с 2014 по 2017 гг. увеличивается. Так, в 2014 году средний балл составлял 56,9, а в 2017 году значение данного показателя увеличилось на 3,45 балла и составило 60,35 балла.

Важным показателем при оценке эффективности предлагаемых вузом образовательных услуг является доля выпускников, трудоустроившихся в течение календарного года, следующего за годом выпуска.

В таблице 10 представим данные об удельном весе трудоустроившихся выпускников АмГУ за 2015-2017 гг.

Таблица 10 - Доля выпускников, трудоустроившихся в течение календарного года, следующего за годом выпуска, в общей численности выпускников АмГУ

по основным образовательным программам высшего образования за 2015-2017 гг.

в процентах

Показатель	Значение показателя			Абсолютный прирост		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.			
Доля трудоустроенных выпускников	75,00	75,00	70,00	2016/2015	2017/2016	2017/2015
				0,00	-5,00	-5,00

В соответствии с данными таблицы 10, в 2017 году доля трудоустроенных выпускников на 5 % ниже, чем в 2016 и 2015 гг. Несмотря на то, что значение данного показателя немного снизилось, оно соответствует пороговому значению показателя мониторинга эффективности деятельности вузов.

Обучение в университете осуществляется по установленной образовательной программе, которая представляет собой целый комплект разных документов, определяющих, как должен быть построен учебный процесс в вузе: какие дисциплины будут изучать студенты, в какой последовательности, в каком объеме и так далее. Поэтому целесообразно начать анализ с изучения изменения количества образовательных программ АмГУ за последние три года. Данные представим в таблице 11.

Таблица 11 – Количество образовательных программ (ОП) по уровням высшего образования (ВО) в 2014-2016 гг.

Уровень ВО	Количество ОП			Абсолютное отклонение	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 к 2014	2016 к 2014
Бакалавриат	53	53	52	0	-1
Специалитет	8	8	8	0	0
Магистратура	14	21	23	7	9
Итого	75	82	83	7	8

По данным таблицы 11 можно сделать вывод, что общее количество образовательных программ по уровням высшего образования за анализируемый возрастает, так в 2016 году увеличилось количество ОП на 8 по сравнению с 2014 годом. При этом, возросло количество образовательных программ по уровню ВО - магистратура и снизилось по уровню - бакалавриат. Стоит отме-

титель что с 2014 года количество образовательных программ по уровню ВО специалитет не изменилось.

Проведем анализ численности студентов АмГУ, обучающихся по образовательным программам бакалавриата, специалитета, магистратуры за 2014-2016 гг.

В таблице 12 представим структуру численности студентов АмГУ в 2014-2016 гг.

Таблица 12 - Структура численности студентов АмГУ, обучающихся по образовательным программам бакалавриата, специалитета, магистратуры в 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Удельный вес студентов, %			Абсолютный прирост, чел.		
				2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015	2016/2014
Численность студентов, обучающихся по очной форме обучения, чел.	4091	3506	3562	67,0	65,1	64,3	-585	56	-529
Численность студентов, обучающихся по очно-заочной форме обучения, чел.	24	80	94	0,4	1,5	1,7	56	14	70
Численность студентов, обучающихся по заочной форме обучения, чел.	1994	1799	1885	32,6	33,4	34,0	-195	86	-109
Общая численность студентов, обучающихся по ОП бакалавриата, специалитета, магистратуры, чел.	6109	5385	5541	100	100	100	-724	156	-568

Согласно данным таблицы 12, общая численность студентов, обучающихся по образовательным программам бакалавриата, специалитета, магистратуры за анализируемый период имеет тенденцию снижения. Общая численность студентов и аспирантов, обучающихся в вузе, сокращается из-за снижения выделенных контрольных цифр приема. Так, с 2014 года численность студентов сократилась на 568 человек и составила в 2017 году 5541 человек. Стоит отметить, что при одновременном сокращении числа студентов, обучающихся по очной и заочной формам обучения, численность обучающихся по очно-заочной форме обучения за исследуемый период выросла на 70 человек. Это

говорит о привлекательности магистерских программ, реализуемых в Амурском государственном университете.

*Маркетинговый срез.*

Поскольку в АмГУ маркетинговой службы не имеется, формированием и реализацией единой информационной политики, с целью создания позитивного имиджа университета занимается отдел по связям с общественностью.

Задачи данного отдела:

1) разработка концепции внешней и внутренней политики университета, перспективных и текущих программ в области связей с общественностью и реализация мероприятий по формированию общественного мнения в интересах университета с использованием средств массовых коммуникаций;

2) сбор и анализ информации, касающейся деятельности университета и ее восприятия в общественном мнении;

3) координация деятельности всех структурных подразделений университета по вопросам единой информационной политики и корпоративной культуры (имиджевой работы, рекламной, выставочной, Интернет, издательской и полиграфической деятельности, культурно-массовых мероприятий);

4) организация и обеспечение деятельности единой системы корпоративных коммуникаций университета: ТВ-Центра, редакции газеты «АмГУ», Веб-сайта;

5) участие в пределах своей компетенции в подготовке и исполнении управленческих решений руководства университета. Повышение уровня подготовки работников в области Public Relations. Решение иных задач в соответствии с целями университета;

6) участие в формировании навыков профессиональной работы у студентов Амурского государственного университета;

7) подготовка и представление руководству информационно-аналитических материалов о состоянии и перспективах развития связей университета с общественностью.

Возможностей для продвижения образовательных программ вуза нема-

ло: размещение публикаций в печатных и интернет-изданиях, средствах массовой информации и социальных сетях, проведение традиционных дней открытых дверей и ярмарок вакансий. Кроме того, для продвижения продуктов вуза могут использоваться различные мероприятия и памятные даты вуза, объединения и встречи выпускников, проводимые факультетом конференции и симпозиумы.

Главной целью всех мероприятий такого рода должны стать коммуникации с потенциальными потребителями, обеспечивающие предоставление уникальной адресной информации о тех выгодах, которые лично им несет тот или иной продукт.

Необходимым условием успешного функционирования вузов становится активное внедрение в управление маркетинговых технологий, направленных на обеспечение постоянного притока потребителей образовательных услуг, что позволит университетам сохранить финансовую самостоятельность.

#### *Финансовый срез.*

Амурский государственный университет осуществляет свою деятельность на основе экономических и социальных планов развития; при этом руководствуется контрольными цифрами, долговременными экономическими нормативами, лимитами, доводимыми до учебного заведения вышестоящими органами управления.

На рисунке 6 представлены источники финансирования деятельности университета.

Согласно рисунку 6 источниками финансирования деятельности университета являются:

1) Средства федерального бюджета, которые состоят из субсидии на выполнение государственного задания; средств, направленных на публичные обязательства и субсидии на иные цели.

2) Средства от деятельности, приносящий доход вузу.

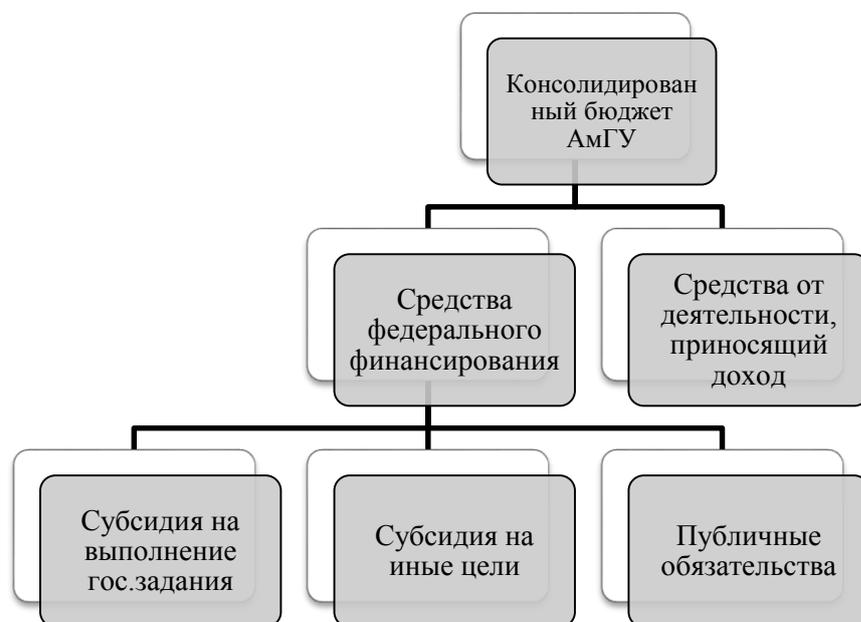


Рисунок 6 - Источники финансирования АмГУ

В таблице 13 отразим структуру источников финансирования университета в 2014-2016 гг.

Таблица 13 - Структура источников финансирования Амурского государственного университета

в процентах

Источники финансирования вуза	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютный прирост	
				2015 к 2014	2016 к 2014
Средства федерального бюджета	61,8	57,6	54,7	-4,3	-7,2
Средства от деятельности, приносящий доход	38,2	42,4	45,3	4,3	7,2

За рассматриваемый период наметился рост доли внебюджетных средств, которые в силу низкого бюджетного финансирования в 2016 году составляют 45,3 %. Основными источниками внебюджетных средств АмГУ являются плата за обучение студентов, платные курсы профессиональной переподготовки, сдача помещений в аренду и оказание дополнительных платных образовательных услуг. Доля средств федерального бюджета в структуре источников финансирования университета снизилась в 2016 г. на 7,2 % по сравнению с финансированием в 2014 г.

Рассмотрим доходную часть поступлений АмГУ и ее отклонение в сравнении с 2014 годом (таблица 14).

За исследуемый период категории субсидия на выполнение государственного заказа и субсидия на иные цели имеют тенденцию снижения. Так, финансирование на выполнение госзаказа в 2016 году сократилось на 21,4 % по сравнению с 2014 годом. Напротив, финансирование на публичные обязательства увеличилось на 11,5 %. Стоит отметить, ежегодное увеличение поступлений внебюджетных средств. Анализируя полученные результаты сделаем вывод, что по сравнению с 2014 г. в 2016 г. общие поступления увеличились меньше чем на 1 %.

Таблица 14 - Отклонение поступлений доходов ФГБОУ ВО «АмГУ»

Наименование субсидии	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Относительное отклонение, %	
				2015 к 2014	2016 к 2014
1	2	3	4	5	6
Субсидия на выполнение ГЗ, руб.	368832100	310065400	289985100	-15,93	-21,38
Средства от приносящей доход деятельности, руб.	323526263,43	374753343,19	386975015,70	15,83	19,61
Публичные обязательства, руб.	30181500	29912200	33623900	-0,89	11,41
Всего, руб.	848031463,43	883140743,19	854176415,70	4,14	0,72

В таблице 15 детальнее рассмотрим основные доходы, полученные от внебюджетной деятельности структурных подразделений в 2015-2016 гг.

Таблица 15 - Доходы, полученные от внебюджетной деятельности структурных подразделений ФГБОУ ВО «АмГУ» в 2015-2016 гг.

Подразделения	Поступило, руб.		Уд. вес, %	
	2015	2016	2015	2016
1	2	3	4	5
Факультеты	182547101	183243240,10	55,18	56,46
Комбинат питания	82995150	72890738,51	25,09	22,46
ФОК с ПБ	29882150,4	30876090	9,03	9,51
Общеобразовательный лицей	15020445,4	16606236	4,54	5,12

## Продолжение таблицы 15

1	2	3	4	5
Академический колледж	6318999,7	12317332,54	1,91	3,80
Кафедра РЯ (интегриров. экзамен.)	9086313,84	3181250	2,75	0,98
ПО для иностранных граждан	2871497	3181250	0,87	0,98
Студенческий городок	2108503,66	2247922,37	0,64	0,69
Итого	330830161	324544059,5	100	100

Как видно из таблицы 15, наибольшую долю доходов, полученных от внебюджетной деятельности приносят факультеты АмГУ и комбинат питания, 55 % и 25 % соответственно. Наименьшую долю составляют ПО для иностранных граждан и студенческий городок, до 1 % от общих доходов внебюджетной деятельности.

Расходную часть консолидированного бюджета АмГУ за 2015-2016 гг. представим в таблице 16.

Таблица 16 - Расходная часть консолидированного бюджета ФГБОУ ВО «АмГУ» в 2015-2016 г.

Наименование субсидии	2015 г.	2016 г.	Относительное отклонение, %
Субсидия на выполнение ГЗ, руб.	309951797,44	292655700,19	-5,58
Субсидия на иные цели, руб.	136590537,38	170700702,70	28,98
Средства от приносящей доход деятельности, руб.	370150356,03	380085072,90	2,68
Публичные обязательства, руб.	29912200	33623900	12,41
Всего, руб.	859518949,36	877065375,79	2,04

Таблица 16 отражает, что в целом расходная часть консолидированного бюджета АмГУ в 2016 году по сравнению с 2015 годом выросла на 2 %, при этом снизились расходы на выполнение государственного заказа. На 29 % увеличились расходы субсидий, направленных на иные цели, на 12,5 % - расходы по публичным обязательствам. Незначительно увеличились расходы в категории средства от приносящей доход деятельности. Наибольшую долю в расхо-

дах составляют средства от приносящей доход деятельности и субсидия на выполнение ГЗ. Наименьшую долю составляют публичные обязательства.

Проанализируем поступления от оказания вузом услуг, относящихся к основным видам деятельности, предоставление которых осуществляется на платной основе за 2015-2017 гг. Структуру поступлений от реализации услуг представим в таблице 17.

Таблица 17 - Структура поступлений средств в АмГУ от предоставления услуг, осуществляющихся на платной основе в 2015-2017 гг.

Услуга	Поступление средств, руб.			Уд. вес поступлений, %		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Реализация программ высшего образования	192811027	186574533,15	177935106,02	79,6	78,2	79,9
Реализация дополнительных общеобразовательных программ	8994778	15671570,41	19927400	3,7	6,6	9,0
Реализация дополнительных профессиональных программ	21837888	17609955,98	16060017,56	9,0	7,4	7,2
Проведение научно-исследовательских работ	18706069	18706069,39	8706000	7,7	7,8	3,9
Итого	242349762	238562128,9	222628523,6	100,0	100,0	100,0

Анализируя структуру поступлений денежных средств от оказания вузом услуг, относящихся к основным видам деятельности, предоставление которых осуществляется на платной основе за 2015-2017 гг., отметим, что наибольшую долю составляют поступления от реализации программ высшего образования (около 80 %), наименьший удельный вес распределяется между реализацией дополнительных общеобразовательных программ и проведением научно-исследовательских работ (в среднем по 6,5 % за анализируемый период).

В таблице 18 рассмотрим изменение поступлений средств от оказания вузом услуг, относящихся к основным видам деятельности, предоставление которых осуществляется на платной основе за 2015-2017 гг.

Таблица 18 - Изменение поступлений средств АмГУ от предоставления услуг, осуществляющихся на платной основе в 2015-2017 гг.

Услуга	Абсолютное отклонение, руб.			Относительное отклонение, %		
	2016/2015	2017/2016	2017/2015	2016/2015	2017/2016	2017/2015
Реализация программ высшего образования	-6236493,8	-8639427	-14875921	-3,2	-4,6	-7,7
Реализация дополнительных общеобразовательных программ	6676792,4	4255829,6	10932622	74,2	27,2	121,5
Реализация дополнительных профессиональных программ	-4227932,0	-1549938	-5777870	-19,4	-8,8	-26,5
Проведение научно-исследовательских работ	0,4	-10000069	-10000069	0,0	-53,5	-53,5
Итого	-3787633,1	-15933605	-19721238	-1,6	-6,7	-8,1

В соответствии с таблицей 18 общие поступления от средств от оказания вузом услуг, относящихся к основным видам деятельности, предоставление которых осуществляется на платной основе за 2015-2017 гг. имеют нарастающую тенденцию снижения. Поступления от реализации программ высшего образования в 2017 году по сравнению с 2016 годом сократилось на 8639 тыс. руб. или на 4,9 %. Более чем в половину уменьшились поступления денежных средств в АмГУ от проведения научно-исследовательских работ в 2016 и 2017 годах по сравнению с 2015 годом. Доходы от реализации дополнительных профессиональных программ в 2017 году сократилось на 26,5 % по сравнению с базисным годом. Заметим тот факт, что напротив поступления от реализации дополнительных образовательных программ вуза за исследуемый период увеличиваются.

Проанализируем данные информационно-аналитических материалов по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования. Результаты финансово-экономической деятельности по показателям: доходы вуза из средств от приносящей доход деятельности в расчете на одного НПП, доля доходов из средств от приносящей доход деятельности по всем видам финансового обеспечения, отношение среднего заработка НПП в вузе (из всех источников) к средней заработной плате по экономике региона и доходы вуза из всех источников в расчете

на численность студентов 2013-2017 представим в таблицах 19, 20, 21 и 22.

Таблица 19 - Доходы АмГУ из средств от приносящей доход деятельности в расчете на одного научно-педагогического работника в 2013-2017 гг.

год	Доходы вуза из средств от приносящей доход деятельности в расчете на одного НПП, тыс. руб.	Абсолютный прирост		Темп прироста	
		цепной	базисный	цепной	базисный
2013	474,69				
2014	413,36	-61,33	-61,33	-12,92	-12,92
2015	753,79	340,43	279,10	82,36	58,80
2016	982,32	228,53	507,63	30,32	106,94
2017	1029,07	46,75	554,38	4,76	116,79

Согласно данным таблицы 15 доходы АмГУ из средств от приносящей доход деятельности в расчете на одного научно-педагогического работника за исследуемый период увеличиваются. Так, значение данного показателя в 2017 году вырос по сравнению с базисным годом на 554,38 тыс. руб. или на 116,8 %. При этом, в 2014 году по сравнению с 2013 годом доходы сократились на 61,33 тыс. руб. Поступления АмГУ из средств от приносящей доход деятельности в расчете на одного научно-педагогического работника в 2017 году увеличились по отношению к предыдущему году на 4,76 % и составили 1029,07 тыс. руб.

Таблица 20- Доля доходов из средств от приносящей доход деятельности по всем видам финансового обеспечения АмГУ в 2015-2017 гг.

год	Доля доходов из средств от приносящей доход деятельности по всем видам финансового обеспечения вуза, %	Абсолютный прирост		Темп прироста	
		цепной	базисный	цепной	базисный
2015	38,15				
2016	42,43	4,28	4,28	11,22	11,22
2017	46,57	4,14	8,42	9,76	22,07

Доля доходов из средств от приносящей доход деятельности по всем видам финансового обеспечения АмГУ в 2017 году по сравнению с 2015 годом выросла на 8,42 %, а в сравнении с 2016 годом на 4,14 %. Это является хорошей тенденцией, поскольку финансирование из Федерального бюджета в настоящее время во многих вузах сокращается.

В таблице 21 проведем анализ отношения среднего заработка НПП в вузе (из всех источников) к средней заработной плате по экономике региона.

Таблица 21 - Отношение среднего заработка НПП в вузе (из всех источников) к средней заработной плате по экономике региона в 2013-2017 гг.

год	Отношение среднего заработка НПП в вузе (из всех источников) к средней з/п по экономике региона, %	Абсолютный прирост		Темп прироста	
		цепной	базисный	цепной	базисный
2013	88,41				
2014	112,94	24,53	24,53	27,75	27,75
2015	153,04	40,1	64,63	35,51	73,10
2016	184,45	31,41	96,04	20,52	108,63
2017	173,24	-11,21	84,83	-6,08	95,95

В соответствии с данными таблицы 21 значения анализируемого показателя с 2013 по 2016 гг. увеличиваются. Отношение среднего заработка НПП в АмГУ к средней заработной плате по экономике региона в 2016 году возросло по отношению к базисному году на 96,04 %. При этом, в 2017 году по отношению к предыдущему году значение данного показателя уменьшилось на 11,21 %, но по сравнению с 2013 годом увеличилось на 84,83 % и составило 173,24 %.  
Таблица 22 - Доходы АмГУ из всех источников в расчете на численность студентов в 2013-2017 гг.

год	Доходы вуза из всех источников в расчете на численность студентов, тыс. руб.	Абсолютный прирост		Темп прироста	
		цепной	базисный	цепной	базисный
2013	151,28				
2014	176,5	25,22	25,22	16,67	16,67
2015	197,38	20,88	46,10	11,83	30,47
2016	238,31	40,93	87,03	20,74	57,53
2017	215,01	-23,3	63,73	-9,78	42,13

По результатам таблицы 22 абсолютный прирост доходов АмГУ из всех источников в расчете на численность студентов в 2017 году по сравнению с предыдущим годом снизилась на 23,3 тыс. руб. или на 10 %. При этом, с 2013

по 2016 гг. поступления вуза увеличивались в среднем на 15 %.

В таблице 23 представим данные о доходах университета по всем видам финансового обеспечения (деятельности) за 2014-2016 гг.

Таблица 23 - Доходы образовательной организации по всем видам финансового обеспечения (деятельности) за 2014-2016 гг.

год	Доходы АмГУ	Абсолютный прирост, тыс. руб.		Темп роста, %		Темп прироста, %	
		2015/2014	2016/2015	2015/2014	2016/2015	2015/2014	2016/2015
2014	848031,5	35109,2	-71687,1	104,1	91,9	4,1	-8,1
2015	883140,7						
2016	811453,6						

Согласно данным таблицы 23, доходы АмГУ в 2015 году увеличились на 35109,2 тыс. руб. В 2016 году доходы вуза по всем видам финансового обеспечения (деятельности) сократились по сравнению с 2014 годом на 36577,9 тыс. руб., что составило 811453,6 тыс. руб.

В таблице 24 исследуем изменение такого важного вида расхода вуза как стипендия обучающимся.

Таблица 24 - Расходы АмГУ на стипендию обучающимся за 2015-2017 гг.

Показатель				Абсолютный прирост, млн. руб.			Относительный прирост, %		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016/2015	2017/2016	2017/2015	2016/2015	2017/2016	2017/2015
Стипендия, млн. руб.	128,0655	121,3387	123,8943	-6,7268	2,5556	-4,1712	-5,25	2,11	-3,26

Согласно таблицы 24, самые высокие расходы на стипендию АмГУ были в 2015 году. В 2016 году расходы снизились на 6726 тысяч рублей. В 2017 году по сравнению с 2016 годом расходы на стипендию обучающимся увеличились на 2555 тысяч рублей за счет увеличения численности студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры.

### **2.3 Анализ внешней среды ФГБОУ ВО «Амурский государственный университет»**

При изучении внешней среды косвенного воздействия АмГУ использу-

ем метод PEST-анализа. Для проведения PEST-анализа построим таблицу с группой факторов влияния. Положительное или отрицательное влияние фактора на АмГУ рассчитывается как произведение оценки учета фактора на вес фактора умноженное на 100 % . Определяем вес фактора (сумма всех факторов по группам факторов равна 1), оценку учета фактора (ставим в промежутке от 0 до 5).

PEST-анализ внешней среды АмГУ представим в таблице 25.

Таблица 25 - PEST-анализ внешней среды АмГУ

Группа факторов	Факторы	Оценка учета фактора	Вес фактора	Вероятность возникновения	Влияние на ПМС-185
1	2	3	4	5	6
Политико-правовые	Правительственная стабильность	3	0,033	+	+9,9
	Резкое обострение политической нестабильности	2	0,033	-	-6,6
	Совершенствование законов об образовании и науки	3	0,048	+	+14,4
	Отсутствие совершенствования законов об образовании и науки	3	0,035	-	-10,5
<b>Сумма</b>					<b>+7,2</b>
Экономические	Увеличение денежных доходов населения	5	0,09	+	+45
	Снижение денежных доходов населения	4	0,62	-	-24,8
	Экономический кризис	2	0,047	-	-9,4
	Стабильность в экономике	3	0,058	+	+17,4
	Высокий уровень конкуренции	4	0,09	+	+36
	Низкий уровень конкуренции	3	0,062	-	-18,6
	Рост цен на энергоресурсы	2	0,031	+	+6,2
	Сохранение существующих цен на энергоресурсы	1	0,054	-	-5,4
<b>Сумма</b>					<b>+46,4</b>
Социальные и культурные	Увеличение численности населения	4	0,07	-	-28
	Уменьшение численности населения	5	0,07	+	+35
	Высокий уровень благосостояния населения	3	0,063	+	+18,9
	Низкий уровень благосостояния населения	2	0,062	-	-12,4
<b>Сумма</b>					<b>+13,5</b>
Технологические	Общее развитие технологий НТП	3	0,025	+	+7,5
	Отсутствие общего развития НТП	1	0,021	-	-2,1
	Развитие информационных технологий	2	0,024	+	+4,8

1	2	3	4	5	6
	Отсутствие развития информационных технологий	2	0,022	-	-4,4
<b>Сумма</b>			<b>1</b>		<b>+5,8</b>

Наибольшее влияние оказывают экономические факторы. Воздействие данных факторов на образовательные услуги в настоящее время положительное. При этом экономическая обстановка в России способствует развитию рынка образовательных услуг.

Социокультурные факторы оказывают положительное влияние на развитие образовательных услуг, но оно менее значительное.

Незначительное влияние на образовательные услуги оказывают политические и технико-технологические факторы.

Факторы мезосреды предполагают анализ рынка, потребителей, поставщиков, конкурентов организации.

Оценку факторов мезосреды представим в таблице 26.

Таблица 26 – Оценка факторов мезосреды АмГУ

Факторы мезосреды	Характеристика факторов
Поставщики	Поставщики «АмГУ» представлены поставщиками товаров и услуг, используемых для осуществления текущей и стратегической деятельности учреждения. К поставщикам товаров относятся: поставщики оборудования для лабораторий вуза (измерительные приборы, химреактивы, средства защиты и др.); поставщики канцелярских товаров, поставщики офисной мебели и офисной техники. Поставщики услуг представлены поставщиками тепловой и электрической энергии, водоснабжением.
Покупатели	Потребители образовательных услуг ФГБОУ ВО «АмГУ» представлены населением различного возраста: выпускники общеобразовательных учреждений; выпускники техникумов, колледжей; работники предприятий; безработные, проходящие профессиональную переподготовку.
Конкуренты	Основными конкурентами ФГБОУ ВО «АмГУ» на Дальнем Востоке являются: «ДВФУ» (Дальневосточный Федеральный университет), «СВФУ» (Северо-Восточный Федеральный университет им. Аммосова), а также «ТОГУ» (Тихоокеанский государственный университет). Данные университеты осуществляют подготовку студентов по специальностям разным направлений. Основными конкурентами в Амурской области для «АмГУ» являются ДальГАУ (Дальневосточный государственный аграрный университет) и БГПУ (Благовещенский государственный педагогический университет). В число конкурентов ФГБОУ ВО «АмГУ» не включены ВУЗы, осуществляющие подготовку студентов по медицинским, сельскохозяйственным и прочим узким направлениям. Указанные конкуренты имеют широкий выбор факультетов.
Рыночные условия	Рыночные условия определяются уровнем конкуренции, ценами на образовательные услуги конкурентов, барьерами при входе в отрасль, а также прочими факторами.

Указанные в таблице 26 факторы мезосреды могут создавать определенные угрозы для деятельности ФГБОУ ВО «АмГУ».

Проведем оценку угроз, имеющихся в ФГБОУ ВО «АмГУ» на основе модели пяти сил Портера, которая включает в себя:

- 1) анализ угрозы появления альтернативных услуг;
- 2) анализ угрозы появления новых игроков;
- 3) анализ рыночной власти поставщиков;
- 4) анализ рыночной власти потребителей;
- 5) анализ уровня конкурентной борьбы.

Результаты анализа представим в таблице 27.

Таблица 27 – Анализ угроз, имеющихся в ФГБОУ ВО «АмГУ» по модели пяти сил Портера

Факторы мезосреды	Характеристика факторов
1	2
Анализ угрозы появления новых игроков	На территории Дальнего Востока действует множество ВУЗов, осуществляющих подготовку студентов по различным направлениям. Ужесточение требований к ВУЗам, предъявляемых государством снижает угрозу появления новых игроков, но не ликвидирует ее. Закрытие филиала «МАП» в прошлом году стало началом появления филиала университета «Синергия», что увеличило число игроков на рынке. Среди населения Амурской области, считается, что получение высшего образования в «АмГУ» является более престижным, чем в других ВУЗах Амурской области. Таким образом, на рынке образовательных услуг возможно появление новых игроков на рынке образовательных услуг.
Анализ рыночной власти поставщиков	При повышении цен на ресурсы, используемые в ВУЗах, возрастает их себестоимость услуг. В связи с чем, возникает угроза потери части потребителей образовательных услуг. «АмГУ» сотрудничает с проверенными поставщиками качественных материалов и услуг, что снижает риск угрозы рыночной власти поставщиков. Цены не стоят на месте и с каждым годом возрастает цена на используемые ресурсы. Нередки случаи не соблюдения сроков поставки ресурсов поставщиками. Поэтому ликвидировать риск рыночной власти поставщиков не представляется возможным. Одними из основных ресурсов ВУЗов, является дорогостоящее оборудование для физических и химических факультетов, а также реактивы и прочие вещества для проведения лабораторных занятий. Возможно максимально снизить рассматриваемый риск, посредством отказа от услуг поставщиков, нарушающих договорные обязательства и поиска новых поставщиков.
Анализ рыночной власти потребителей	Потребители на рынке образовательных услуг играют основную роль, в связи с чем, оказывают существенное влияние на особенности деятельности ВУЗов. Стоимость образовательных услуг на сегодняшний день варьируется достаточно серьезно, поэтому потребители стремятся выбрать ВУЗ, предлагающий наиболее низкие цены на обучение из возможных, при условии предоставлении образовательных услуг высокого качества.

1	2
	От количества обучающихся в ВУЗе, зависит финансовый результат образовательного учреждения. ВУЗы стремятся привлечь наибольшее количество обучающихся, при этом, их количество не должно превышать максимально возможное число студентов. Изменения в ВУЗах происходят под влиянием предпочтений обучающихся. Таким образом, в сфере образования имеется высокий уровень власти потребителей.
Анализ уровня конкурентной борьбы	Конкуренция на рынке образовательных услуг достаточно велика. ВУЗы применяют различные ценовые и неценовые методы в борьбе за потребителей образовательных услуг. Некоторые ВУЗы оказывают услуги по дополнительному профильному образованию, повышению квалификации, что увеличивает перечень предлагаемых услуг. Высокий уровень конкурентной борьбы в сфере образования определяется стремлением ВУЗов увеличить финансовый результат, в связи с чем, ведется активная работа по увеличению численности обучающихся. С целью привлечения большего числа обучающихся, во многих ВУЗах реализуется эффективная маркетинговая политика. В ряде ВУЗов разрабатываются практические рекомендации по деятельности в условиях конкуренции, что также подтверждает высокий уровень конкурентной борьбы.
Анализ угрозы появления товаров-заменителей	Товары-заменители – это товары, которые представляются другими, но на самом деле являются такими же, как и уже существующие. В качестве товаров-заменителей лекционных и семинарских занятий в высших учебных заведениях могут выступать самостоятельное обучение студентов (при заочной и ускоренной заочной формах обучения) и самообразование с промежуточной государственной аттестацией (при экстернате). Товаром-заменителем лекционных и семинарских занятий выступает самостоятельное обучение студентов (при заочном, ускоренном заочном формах обучения и экстернате). Товаром-заменителем учебной и методической литературы на бумажных носителях могут выступать учебные и методические материалы в электронном виде. В качестве товаров-заменителей непосредственно самого высшего образования может быть рассмотрено средне-специальное образование с последующем прохождением курсов повышения квалификации и достижения уровня образования, который имеют студенты, окончившие ВУЗы. Развитие сферы образования, а также постоянное совершенствование образовательных, позволяет сделать вывод о наличии угрозы появления товаров-заменителей в сфере образования.

Таким образом, анализ влияния пяти сил Портера на ФГБОУ ВО «Амурский государственный университет» позволил выявить факторы, оказывающие наибольшее влияние на конкуренцию в отрасли (рисунок 7).

Сильное влияние на АмГУ оказывают такие силы конкуренции Портера, как конкуренция в отрасли и влияние потребителей продукции.

Незначительную угрозу на АмГУ оказывают факторы: угроза появления новых конкурентов; влияние поставщиков продукции; Влияние товаров-заменителей.

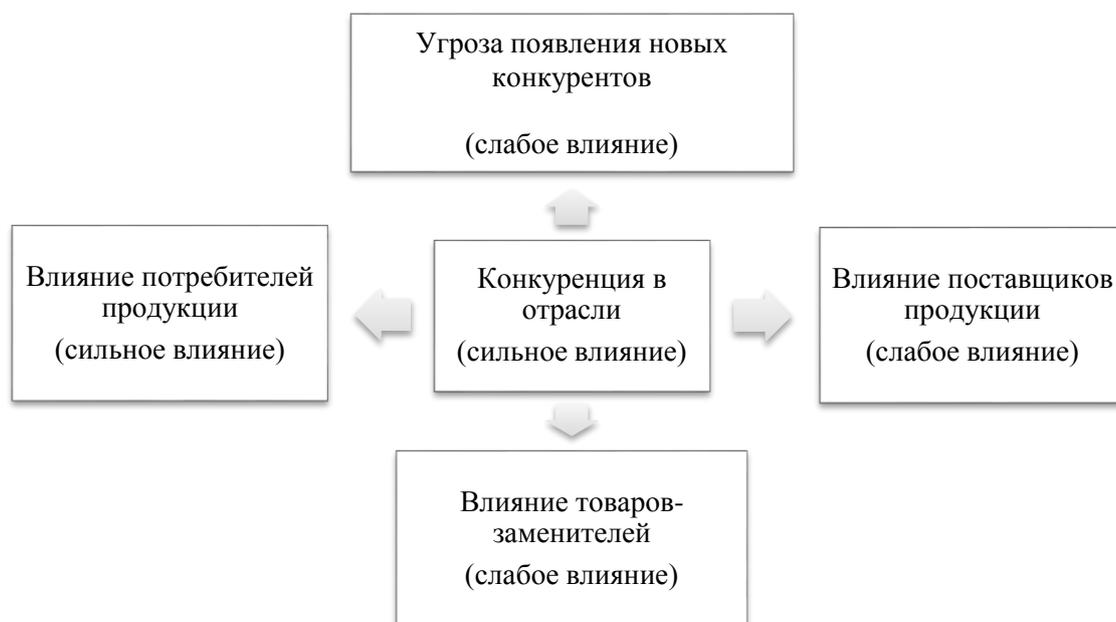


Рисунок 7 - Влияние пяти сил конкуренции М. Портера на АмГУ среди крупнейших вузов Дальнего Востока

Синтезируем результаты анализа внешней и внутренней среды предприятия методом SWOT-анализа, который направлен на выявление угроз и возможностей во внешней среде, и сильных и слабых сторон, которыми обладает АмГУ (таблица 28).

Таблица 28 – SWOT-анализ ФГБОУ ВО «АмГУ»

Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наличие государственной аккредитации;</li> <li>- Территориальное расположение. Учебные корпуса и некоторое количество общежитий расположены в одном месте, что дает преимущество доступного перемещения студентов;</li> <li>- Университет обладает развитой инфраструктурой (бассейн, тренажёрный зал), приносящей дополнительный доход университету, а также позволяет с пользой и делом проводить свободное время студентам;</li> <li>- Университет оказывает дополнительные услуги для жителей Амурской области;</li> <li>- Открытие лица на базе университета;</li> <li>- Университет расположен в приграничной зоне, в связи с этим наши соседи из Поднебесной так же могут обучаться в университете;</li> <li>- Университет осуществляет подготовку выпускников по различным специальностям, направлениям подготовки;</li> <li>- Университет обладает богатой научно-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Учебные корпуса и общежития университета требуют капитального ремонта, так как находятся в плохом состоянии;</li> <li>- Университету не хватает помещений, для организации научно-исследовательских центров;</li> <li>- Высокие цены на обучение в университете, по сравнению с установленными ценами других высших учебных заведений Амурской области;</li> <li>- В университете выделяется малое количество бюджетных мест;</li> <li>- Ограничение в финансовых ресурсах для эффективной и комплексной реализации стратегических направлений развития университета;</li> </ul>

1	2
информационной базой; - Амурский государственный университет - единственный университет в Амурской области, занимающийся подготовкой специалистов для космодрома	
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Территория университета располагает возможностью для застройки учебными корпусами;</li> <li>- Межкультурные коммуникации и кооперации Университета с российскими и зарубежными научно-исследовательскими образовательными центрами;</li> <li>- Создание курсов, организованных при университете, с целью помощи освоения проблемных дисциплин студентам университета;</li> <li>- Усиление мотивации абитуриентов поступать в Амурский государственный университет, за счет увеличения бюджетных мест и размера стипендии;</li> <li>- Развитие дистанционного обучения;</li> <li>- Организация отдыха, соревнований для студентов и преподавателей университета в спортивно-оздоровительных базах;</li> <li>- Университет может укрупниться за счет объединения с Высшими учебными заведениями Амурской области, таким образом университет сможет претендовать на приобретения статуса опорного ВУЗа;</li> <li>- Университет может обучать иностранных студентов, таким образом ВУЗ улучшит свою репутацию на международной арене;</li> <li>- Удовлетворение региональных потребителей образовательных услуг, открытие новых специальностей и специализаций, целевая подготовка кадров для строительства нефтеперерабатывающего и газоперерабатывающего заводов, космодрома «Восточный»;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отток перспективных студентов в центральные регионы страны;</li> <li>- Сокращение преподавательского состава университета, приводит к увеличению преподавательской нагрузки;</li> <li>- Реорганизация университета с более сильным университетом для сокращения расходов;</li> <li>- Отсутствие высококвалифицированных кадров, желающих работать в области качества образования Амурского государственного университета;</li> <li>- Уменьшение финансирования университета;</li> <li>- Существование неблагоприятных внешних условий, таких как: демография, изменение государственных и региональных приоритетов;</li> <li>- Отзыв лицензии, которая в свою очередь делает потенциально возможным угрозу не подтверждения статуса университета, и как следствие влечет за собой ликвидацию ВУЗа;</li> <li>- Снижение качества среднего общего образования, так же отрицательно влияет на развитие университета;</li> </ul>

SWOT-анализ показывает мероприятия, которые необходимо провести, чтобы использовать сильные стороны для расширения возможностей:

1) предоставление дополнительных услуг (посещения тренажёрного зала, бассейна, комбината питания; предоставление в аренду спортивных площадок для проведения соревнований) для населения Амурской области;

2) усиление роли научно-исследовательских работ в деятельности кафедр за счет активного участия в конкурсах грантов, олимпиадах и научно-практических семинарах;

3) организация конференций с сопредельными странами для развития международных отношений, что приведет к появлению новых связей и возможностей, сотрудничая с более развитыми международными вузами;

4) развитие научно-исследовательских программ, приведет к появлению возможности у студентов участвовать в программе по обмену, что в последствии очень благотворно повлияет на имидж университета;

5) повышение мотивации труда преподавателей и студентов;

6) обучение иностранных студентов для поднятия престижа университета;

7) активный поиск развития университета, открытие новых специальностей необходимых для строительства нефтеперерабатывающих и газоперерабатывающих заводов, а также космодрома;

8) участие в грантах по застройке территории университета, развитие инфраструктуры вуза.<sup>13</sup>

Таким образом, анализ внешней среды показал, что наиболее значимыми факторами макросреды являются экономические и социально-демографические факторы. Данный вывод объясняется тем, что экономические процессы, происходящие в стране и мире, прямым образом сказываются на деятельности финансово-хозяйствующих субъектов, в том числе и «АмГУ».

#### **2.4 Оценка конкурентоспособности ФГБОУ ВО «Амурский государственный университет»**

*Анализ конкурентоспособности АмГУ по методике И.В. Босенко.*

Воспользуемся методическим подходом И.В. Босенко к формированию стратегии, обеспечивающей интенсивное развитие вуза. Данный подход рассматривает коэффициенты сбалансированных показателей, которые определяют те направления деятельности исследуемых вузов, по которым развитие происходит сбалансировано и интенсивно, или наоборот.

В соответствии с методикой, необходимо выбрать вузы, которые в даль-

---

<sup>13</sup> Баштовой Е.А. Управление Амурским государственным университетом в условиях/ Экономика и социум. 2016. № 1 (20). С. 8.

нейшем подлежат исследованию. Далее проводится отбор показателей эффективности деятельности высших учебных заведений по направлениям. По каждому  $i$ -му показателю определяется точка сбалансированности по формуле:

$$Псб(i) = \frac{K_{oy} * П_{max}(i) + П_{min}(i)}{2}, \quad (1)$$

где  $i$  - показатель;

$П_{max}(i)$  - максимальное значение показателя по всем вузам и трем выбранным годам;

$П_{min}(i)$  - минимальное значение показателя по всем вузам и трем выбранным годам;

$K_{oy}$  - коэффициент особых условий (применяется для отдельных максимальных показателей  $П_{max}(i)$ ).

Согласно ранее проведенному анализу, основными конкурентами «АмГУ» являются следующие учебные заведения Дальнего Востока: «ДальГАУ», «БГПУ», «ДВФУ», «ТОГУ», «СахГУ».

Для определения коэффициентов сбалансированности показателей воспользуемся данными самообследования вузов и мониторинга эффективности деятельности организаций высшего образования за последние три года, отражающие деятельность по направлениям:

- 1) образовательная деятельность;
- 2) научно-исследовательская деятельность;
- 3) международная деятельность;
- 4) финансово-экономическая деятельность;
- 5) кадровый состав.

Полный перечень показателей по каждому направлению эффективности деятельности вуза представлен в Приложении В.

Составим таблицы значений показателей по направлениям для каждого вуза за 2015-2017 гг. (таблица 29, 30).

Таблица 29 - Значения показателей по вузам Амурской области за 2015-2017 гг.

Направления, характеризующие деятельность вуза	Номер показателя	Вузы Амурской области								
		«АмГУ»			«БГПУ»			«ДальГАУ»		
		2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Образовательная деятельность	1.1	58,31	57,5	60,35	55,32	56,81	58,97	47,93	51,57	50,71
	1.2	3,91	7,21	9,6	1,34	4,82	5,87	1,07	2,25	6,11
	1.3	100	100	23,6	100	22,86	38,71	0	0	4,76
	1.4	1,77	1,83	1,75	1,1	0,94	1	2,3	2,39	1,96
	1.5	87,23	62,21	71,36	72,15	88,22	77,2	92,16	81,01	84,63
2 Научно-исследовательская деятельность	2.1	13,05	20,18	23,69	48,44	55,78	59,32	0	0	0
	2.2	14,68	36,7	40,31	53,98	37,99	106,78	0,34	17,43	0
	2.3	4,19	4,46	3,81	4,15	4,33	10,73	0	0	0
	2.4	5,59	10,75	10,08	5,07	6,25	14,12	1,01	1,66	0,87
	2.5	39284,5	42607,1	48143,3	12248,3	12366,1	9599,8	39599,3	32849,8	26077,5
	2.6	4,63	4,82	5,93	2,64	2,46	2,32	6,29	5,98	4,81
	2.7	17,02	15,08	10,06	14,96	15,87	8,37	16,1	14,62	20,65
	2.8	1,12	1,25	3,06	0,46	1,55	1,62	0	2,82	1,69
3 Международная деятельность	3.1	2,11	3,33	2,77	5,72	6,99	7,25	2,51	2,96	3,08
	3.2	0,71	0,53	1,38	18,43	5,2	11,24	7	2,18	1,45
	3.3	0	0,08	0	0	0	0	0	0	0
	3.4	0	8,82	10,61	39,29	19,05	17,39	1,25	4,41	5,88
	3.5	0	0	0	1147,8	2716,7	0	0	0	575
	3.6	946,6	4413	11057,7	18969,8	0	0	0	0	8888
4 Финансово-экономическая деятельность	4.1	38,15	42,43	46,57	27,24	29,41	31,72	32,84	30,53	31,73
	4.2	153,04	184,45	173,24	127,89	163,04	154,75	126	162,95	151,83
5 Кадровый состав	5.1	57,63	61,69	67,66	63,81	68,77	70,73	64,6	63,71	69,61
	5.2	10,75	10,26	9,49	7,47	9,57	9,24	12,42	10,35	11,22
	5.3	4,8	5,1	5,11	4,21	4,93	4,07	3,26	2,95	3,54

Основными конкурентами АмГУ в Амурской области являются вузы БГПУ и Дальневосточный ГАУ.

Таблица 30 - Значения показателей по вузам Дальнего Востока за 2015-2017 гг.

Направления, характеризующие деятельность вуза	Номер показателя	Крупнейшие вузы Дальнего Востока								
		«ДВФУ»			«ТОГУ»			«СахГУ»		
		2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Образовательная деятельность	1.1	66,11	67,87	68,62	58,63	60,5	61,06	55,94	59,6	58,51
	1.2	11,06	14,41	16,68	6,02	8,98	12,22	3,28	4,98	5,79
	1.3	35,03	21,32	24,17	28,01	18,63	12,24	21,15	8,7	5,26
	1.4	3,59	3,24	2,91	2,13	1,87	1,85	2,54	2,28	1,86
	1.5	87,53	69,73	68,81	92,68	87,07	81,96	97,15	95,25	95,58

Продолжение таблицы 30

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2 Научно-исследовательская деятельность	2.1	72,81	50,11	88,06	3,26	5,53	8	10,73	9,29	0,84
	2.2	85,25	61,63	80,04	6,12	9,68	18,13	73,35	7,8	6,28
	2.3	16,8	21,54	31,46	1,22	2,65	5,63	2,5	1,49	3,35
	2.4	29,64	32,56	43,05	5,84	8,53	7,63	5,01	4,46	6,28
	2.5	68568 2,1	103556 7,1	72180 0,4	16487 4,3	11373 2,8	12635 4,8	15160 9,8	65865, 4	3565 2
	2.6	4,42	9,03	7,06	9,41	6,62	7,19	1,34	13,9	3,09
	2.7	19,51	25,57	19,48	8,47	16,12	13,87	20,48	8,87	11,24
	2.8	1,77	1,34	1,07	1,4	1,42	0,79	0,8	0,39	0
3 Международная деятельность	3.1	2,92	3,09	5,81	7,39	7,9	7,58	0,13	0,04	0,04
	3.2	2,13	1,28	3,83	5,28	2,36	1,13	0	0,35	0
	3.3	0,05	0,39	0,41	0,07	0,1	0,14	0	0,35	0
	3.4	0	10,08	9,83	2,33	4,65	4,88	0	0	0
	3.5	0	36711, 4	33845, 5	0	0	0	15800, 8	17997 7,1	3349 1,5
	3.6	5471,1	40506, 4	14541 3,7	24070, 6	33807, 5	47183, 2	8829,8	12649	8250, 6
4 Финансово-экономическая деятельность	4.1	25,15	34,86	33,43	45,99	49,24	46,79	42,13	40,51	33,12
	4.2	180,71	250,87	227,5	131,21	146,24	158,01	122,74	122,41	116,0 1
5 Кадровый состав	5.1	49,99	49,28	51,14	47,19	49,05	50,53	38,91	39,46	37,7
	5.2	11,14	12,05	12,51	11,74	12,74	13,65	13,51	11,51	11,41
	5.3	5,5	6,16	6,02	3,02	3,27	3,29	2,33	2,55	2,41

Крупнейшими конкурентами среди вузов Дальнего Востока для АмГУ являются университеты: ДФГУ, ТОГУ и СахГУ.

По формуле 1 находим точку сбалансированности  $\Pi_{сб}(I)$  по каждому  $i$ -му показателю, результаты представим в таблице 31.

Таблица 31 - Максимальные и минимальные значения показателей, точка сбалансированности

Направления, характеризующие деятельность вуза	Параметры	2015 г.		2016 г.		2017 г.		2015-2017 гг.		Точка сбалансированности $\Pi_{сб}(I)$
		min	max	min	max	min	max	min	max	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Образовательная деятельность	1.1	47,93	66,11	51,57	67,87	50,7 1	68,62	47,93	68,62	58,275
	1.2	1,07	11,06	2,25	14,41	5,79	16,68	1,07	16,68	7,207
	1.3	0	100	0	100	4,76	38,71	0	100	40
	1.4	1,1	3,59	0,94	3,24	1	2,91	0,94	3,59	2,265
	1.5	72,15	97,15	62,21	95,25	68,8 1	95,58	62,21	97,15	79,68
2 Научно-исследовательская дея-	2.1	0	72,81	0	55,78	0	88,06	0	88,06	35,224
	2.2	0,34	85,25	7,8	61,63	0	106,78	0	106,78	42,712
	2.3	0	16,8	0	21,54	0	31,46	0	31,46	12,584

Продолжение таблицы 31

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
тельность	2.4	1,01	29,64	1,66	32,56	0,87	43,05	0,87	43,05	17,655
	2.5	1224 8,3	68568 2,1	1236 6,1	103556 7,1	9599 ,8	72180 0,4	9599,8	1035567, 1	419026,74
	2.6	1,34	9,41	2,46	13,9	2,32	7,19	1,34	13,9	6,925
	2.7	8,47	20,48	8,87	25,57	8,37	20,65	8,37	25,57	16,97
	2.8	0	1,77	0,39	2,82	0	3,06	0	3,06	1,53
3 Междуна- родная дея- тельность	3.1	0,13	7,39	0,04	7,9	0,04	7,58	0,04	7,9	3,18
	3.2	0	18,43	0,35	5,2	0	11,24	0	18,43	7,372
	3.3	0	0,07	0	0,39	0	0,41	0	0,41	0,205
	3.4	0	39,29	0	19,05	0	17,39	0	39,29	15,716
	3.5	0	15800, 8	0	179977 ,1	0	33845, 5	0	179977,1	71990,84
	3.6	0	24070, 6	0	40506, 4	0	14541 3,7	0	145413,7	58165,48
4 Финансово- экономиче- ская деятель- ность	4.1	25,15	45,99	29,41	49,24	31,7 2	46,79	25,15	49,24	37,195
	4.2	122,7 4	180,71	122,4 1	250,87	116, 01	227,5	116,01	250,87	183,44
5 Кадровый состав	5.1	38,91	64,6	39,46	68,77	37,7	70,73	37,7	70,73	54,215
	5.2	7,47	13,51	9,57	12,74	9,24	13,65	7,47	13,65	10,56
	5.3	2,33	5,5	2,55	6,16	2,41	6,02	2,33	6,16	4,245

По результатам значений таблицы 31 видно, что  $\Pi_{max}(i)$  по некоторым показателям превышает  $\Pi_{min}(i)$  в 10 раз и более, поэтому для таких значений применяется  $K_{oy}=0,8$ ; если  $\Pi_{max}(i)$  превышает  $\Pi_{min}(i)$  в 5 раз, но не менее 10, то  $K_{oy}=0,9$ .

В таблице 32 отражены коэффициенты сбалансированных показателей по каждому вузу, рассчитанных по формуле:

$$K_{сб}(ij) = \frac{\Pi_{вуза}(ij)}{\Pi_{сб}(i)} \quad (2),$$

где  $K_{сб}(ij)$  - коэффициент сбалансированности по  $i$ -му показателю по  $j$ -му вузу;

$\Pi_{вуза}(ij)$  - значение показателя по  $i$ -му показателю по  $j$ -му вузу.

Полученные значения вносим в таблицу 32.

В целом, наиболее сбалансированным по своему развитию является вуз ДВФУ, коэффициенты сбалансированности показателей деятельности которого превышают 0,5. В данном вузе лишь по одному показателю необходимо усилить работу - объем средств, полученных образовательной организацией на вы-

полнение НИОКР от иностранных граждан и иностранных юридических лиц, коэффициент сбалансированности которого составляет 0,47.

Таблица 32 - Коэффициенты сбалансированности показателей по каждому вузу за 2017 г.

Направления, характеризующие деятельность вуза	Номер показателя	Вузы					
		«АмГУ»	«БГПУ»	«ДальГАУ»	«ДВФУ»	«ТОГУ»	«СахГУ»
1 Образовательная деятельность	1.1	1,04	1,01	0,87	1,18	1,05	1,00
	1.2	1,33	0,81	0,85	2,31	1,70	0,80
	1.3	0,59	0,97	0,12	0,60	0,31	0,13
	1.4	0,77	0,44	0,87	1,28	0,82	0,82
	1.5	0,90	0,97	1,06	0,86	1,03	1,20
2 Научно-исследовательская деятельность	2.1	0,67	1,68	0,00	2,50	0,23	0,02
	2.2	0,94	2,50	0,00	1,87	0,42	0,15
	2.3	0,30	0,85	0,00	2,50	0,45	0,27
	2.4	0,57	0,80	0,05	2,44	0,43	0,36
	2.5	0,11	0,02	0,06	1,72	0,30	0,09
	2.6	0,86	0,34	0,69	1,02	1,04	0,45
	2.7	0,59	0,49	1,22	1,15	0,82	0,66
	2.8	2,00	1,06	1,10	0,70	0,52	0,00
3 Международная деятельность	3.1	0,87	2,28	0,97	1,83	2,38	0,01
	3.2	0,19	1,52	0,20	0,52	0,15	0,00
	3.3	0,00	0,00	0,00	2,00	0,68	0,00
	3.4	0,68	1,11	0,37	0,63	0,31	0,00
	3.5	0,00	0,00	0,01	0,47	0,00	0,47
	3.6	0,19	0,00	0,15	2,50	0,81	0,14
4 Финансово-экономическая деятельность	4.1	1,25	0,85	0,85	0,90	1,26	0,89
	4.2	0,94	0,84	0,83	1,24	0,86	0,63
5 Кадровый состав	5.1	1,25	1,30	1,28	0,94	0,93	0,70
	5.2	0,90	0,88	1,06	1,18	1,29	1,08
	5.3	1,20	0,96	0,83	1,42	0,78	0,57

Наименее интенсивным по своему развитию из проведенного анализа является вуз СахГУ, поскольку наибольшая доля (почти 60 %) значений коэффициентов сбалансированности меньше 0,5.

Анализируя таблицу коэффициентов сбалансированных показателей АмГУ, отметим что по показателям таких направлений деятельности, как образовательная деятельность, финансово-экономическая деятельность и кадровый состав развитие происходит сбалансировано и интенсивно, поскольку их коэффициенты сбалансированности попадают в предел  $0,5 < K_{сб}(ij) < 1,5$ .

В таких направлениях, как научная и международная деятельность АмГУ встречаются показатели, коэффициенты сбалансированности которых

меньше 0,5.

По направлению международная деятельность низкие значения имеют показатели, отражающие численность иностранных студентов. Разработка программы повышения эффективности международной деятельности АмГУ требует особого подхода и детальной проработки всех механизмов, поэтому в рамках данной выпускной квалификационной работы это направление рассматриваться не будет.

Более подробно остановимся на показателях научной деятельности АмГУ. Невысокие значения по данному направлению имеют следующие показатели:

- 1) общий объем НИОКР;
- 2) количество статей в научной периодике, индексируемой в системе цитирования Web of Science, в расчете на 100 научно-педагогических работников.

Величина показателя "Общий объем НИОКР" зависит от количества заказов предприятий на выполнение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ. Проблема низкого объема заказов предприятий на выполнение данных работ требует глубокого анализа и тщательного подхода.

#### *Анализ публикационной активности вузов.*

Поскольку количество статей в научной периодике, индексируемой в системе цитирования Web of Science является показателем публикационной деятельности, детальнее проанализируем публикационную активность АмГУ.

В настоящее время активно применяются информационные системы, позволяющие оценивать публикационную активность (ПА) авторов, организаций, вузов, а также степень интереса к конкретным статьям (euroCRIS, НЭБ, eLIBRARY.ru и другие). Так, система научной электронной библиотеки elibrary.ru дает возможность сравнить наукометрические показатели организаций различных регионов РФ и референтных групп. С помощью системы научной электронной библиотеки elibrary.ru проанализированы динамика и структура публикаций авторов вузов Дальнего Востока.

При изучении ПА вузов ДФО с помощью сайта elibrary.ru отображены высшие учебные заведения, которые имели не меньше 50 публикаций за последние 5 лет (2012-2016). Выбраны библиометрические показатели (индикаторы оценки научной деятельности) для сравнения публикационной активности. Данному условию соответствуют 32 вуза Дальнего Востока, представленные в Приложении Г.

Согласно данным Приложения Г, анализу публикационной активности подлежат 4 вуза Амурской области: АмГУ, АГМА, БГПУ, ДальГАУ.

В системе научной электронной библиотеки elibrary.ru выбраны 31 показатель публикационной активности высших учебных заведений ДВ, представленные в таблице 33.

Таблица 33 - Перечень показателей публикационной активности вузов ДФО

№ п/п	Группа показателей	Показатели публикационной активности
1	2	3
1	Показатели, включающие общую информацию публикационной активности вузов (2007-2016 гг.)	Число публикаций организации в РИНЦ
2		Число цитирований публикаций организации в РИНЦ
3		Число авторов
4		Число авторов, зарегистрированных в Science Index
5	Показатели-индексы научного цитирования	h-индекс (индекс Хирша)
6		g-индекс
7		i-индекс
8	Показатели, отражающие количество публикаций, расформированные по различным критериям за последние пять лет (2012-2016 гг.)	Общее число публикаций за 5 лет
9		Число статей в зарубежных журналах
10		Число статей в российских журналах
11		Число статей в российских журналах из перечня ВАК
12		Число статей в российских переводных журналах
13		Число статей в журналах, входящих в RSCI
14		Число статей в журналах, входящих в Web of Science или Scopus
15		Число статей в журналах, входящих в ядро РИНЦ
16		Число статей в журналах с ненулевым импакт-фактором
17		Число публикаций, процитированных хотя бы один раз
18		Число публикаций, выполненных в сотрудничестве с другими организациями
19		Число публикаций с участием зарубежных авторов
20	Показатели, показывающие количество авторов за 2012-2016 гг.	Число авторов
21		Число авторов, имеющих статьи в журналах, входящих в Web of Science или Scopus
22		Число авторов, имеющих статьи в журналах, входящих в ядро РИНЦ
23		Число авторов, имеющих статьи в журналах, входящих в RSCI
24	Показатели, выражаемые количеством цитирований за 2012-	Число цитирований в РИНЦ
25		Число цитирований только статей в журналах РИНЦ

1	2	3
26	2016 гг.	Число цитирований в ядре РИНЦ
27		Число самоцитирований
28	Показатели, отображающие среднее (средне-взвешенным) значение за 2012-2016 гг.	Средневзвешенный импакт-фактор журналов, в которых были опубликованы статьи
29		Среднее число публикаций в расчете на одного автора
30		Среднее число цитирований в расчете на одну публикацию
31		Среднее число цитирований в расчете на одного автора

Согласно данным таблицы 33 наибольшее число показателей имеет группа, отражающая количество публикаций, расформированных по различным критериям за последние 5 лет (2012-2016 гг.).

Проанализируем группы показателей публикационной активности вузов Дальнего Востока.

Первая группа показателей включает в себя: число публикаций организации в РИНЦ; число цитирований публикаций организации в РИНЦ; число авторов и число авторов, зарегистрированных в Science Index за 2007-2016 гг..

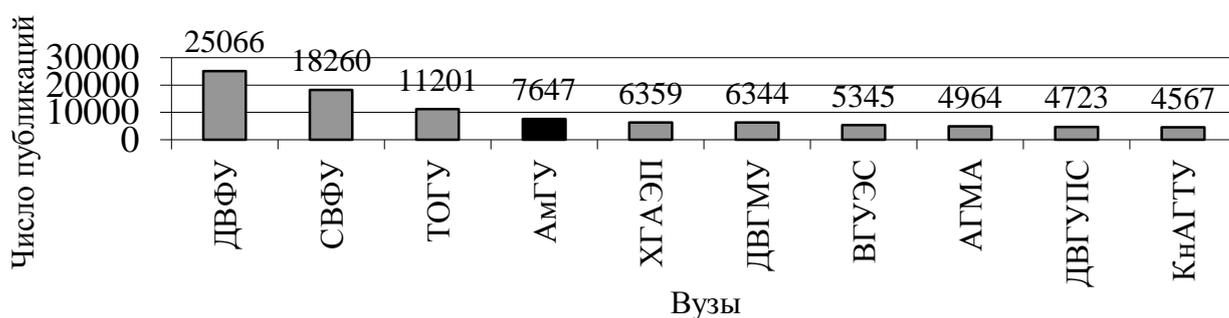


Рисунок 8 - Топ - 10 вузов ДВ, лидирующих по числу публикаций организации в РИНЦ

На рисунке 8 представлены десять вузов ДВ, лидирующих по числу публикаций организации в РИНЦ. Российский индекс научного цитирования (РИНЦ) - это национальная информационно-аналитическая система, аккумулирующая более 12 миллионов публикаций российских авторов, а также информацию о цитировании этих публикаций из более 6000 российских журналов. В число публикаций организации в РИНЦ входят те публикации, в которых вуз указан в качестве места работы или учебы хотя бы одного из авторов. АмГУ

имеет 7647 публикаций в РИНЦ, что в 3 раза меньше аналогичного показателя лидера - ДВФУ. По показателю "число публикаций организации в РИНЦ" АмГУ занимает четвертое место. Это является хорошим результатом публикаций результатов исследований авторами вуза. Стоит отметить, что по данному показателю АмГУ уступает ТОГУ на 3554 публикации и опережает ВГУЭС всего на 1288 публикации в РИНЦ.

На рисунке 9 отображены десять вузов Дальнего Востока, лидирующих по показателю "число цитирований публикаций организации в РИНЦ". Число цитирований отражает степень востребованности опубликованной статьи. В число цитирований публикаций организации в РИНЦ входят все ссылки на работы ученых вуза в РИНЦ. АмГУ занимает почетное третье место по данному показателю, отставая от СВФУ на 3255 цитирований публикаций. Это свидетельствует о высокой значимости научных работ вуза. Вузы ВГУЭС и ПГУ Шолом-Алейхема следуют за вузом АмГУ и отличаются по значению показателя от него лишь на 1640 и 2514 цитирований публикаций соответственно. Явным лидером по анализируемому показателю является Дальневосточный Федеральный государственный университет.

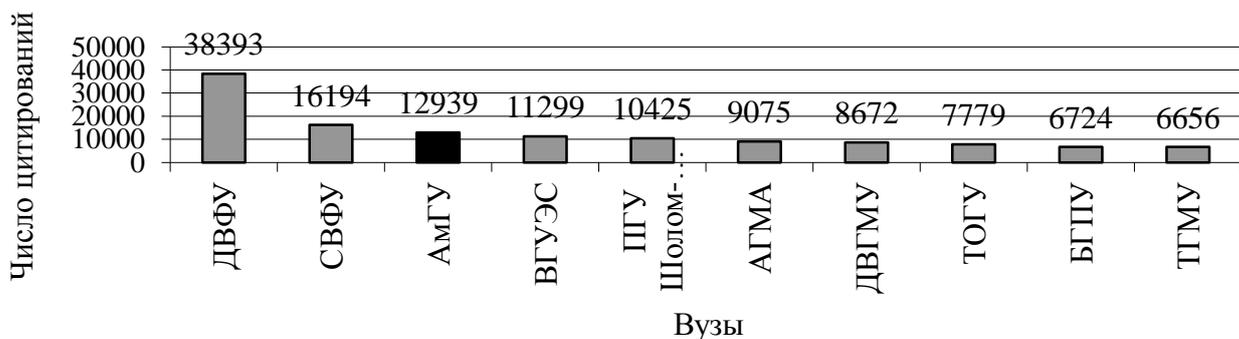


Рисунок 9 - Вузы ДВ, лидирующие по числу цитирований публикаций вузов в РИНЦ

Рисунок 10 демонстрирует вузы ДВ, лидирующие по числу авторов организации. При оценке публикационной активности вузов данный показатель является одним из важных. Несомненно, что при увеличении количества авторов возрастет и число публикаций в изданиях. Количество авторов АмГУ не-

большое и составляет всего 560 человек, что определяет вуз на восьмое место. Явными лидерами по данному показателю являются ДВФУ и СВФУ, опережающие по аналогичному показателю АмГУ в 5,5 и 4 раза соответственно. Практически одинаковое количество авторов имеют ТГМУ, ДВГУПС, ТОГУ, ДВГМУ и ВГУЭС (от 792 до 576 авторов).

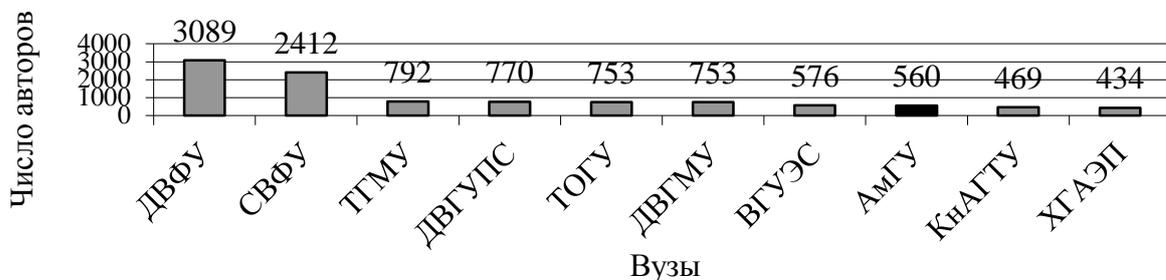


Рисунок 10 - Вузы ДВ, лидирующие по числу авторов публикаций

Прежде чем проанализировать следующий показатель, определимся с аббревиатурой RSCI. Russian Science Citation Index - Совместный проект компаний Thomson Reuters и Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU при поддержке ВШЭ и РАН. Целью данного проекта является размещение 1000 лучших российских журналов из РИНЦ на платформе Web of Science в виде отдельной базы данных Russian Science Citation Index (рисунок 11). Science Index является аналитической надстройкой над РИНЦ, которая позволяет проводить более детальные аналитические исследования, а также рассчитывать более сложные наукометрические показатели.

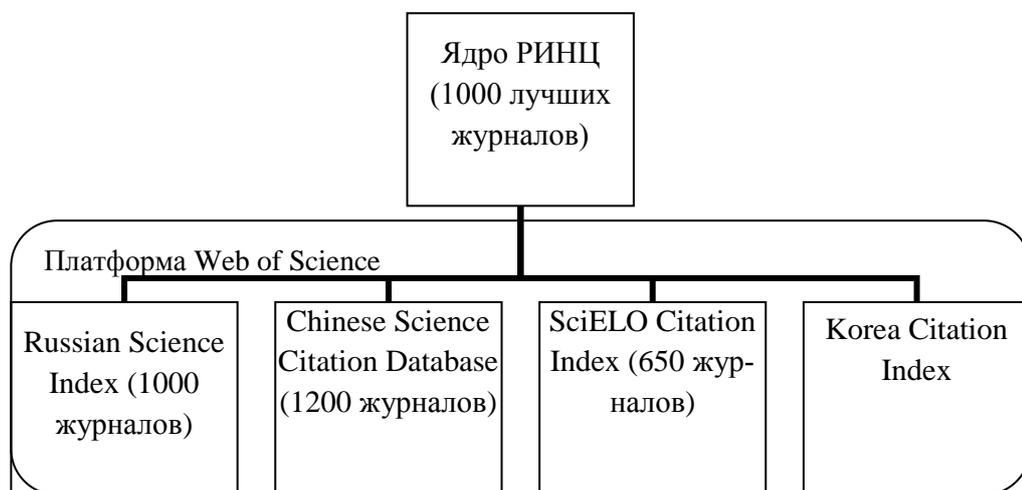


Рисунок 11 - Размещение RSCI на платформе Web of Science

На рисунке 12 представлены вузы, лидирующие по показателю "число авторов, зарегистрированных в Science Index". Следует подчеркнуть то, что в данном показателе принимаются к сведению только авторы, которые самостоятельно зарегистрировались в системе Science Index и получили индивидуальный код (SPIN-код автора). По данному показателю АмГУ находится на 6 месте и имеет 354 автора, зарегистрированных в Science Index. Лидерами по количеству авторов являются ДВФУ, СВФУ и ДВГУПС, имеющие 1618, 1472 и 689 авторов соответственно. Стоит отметить, что следующие за лидерами по данному показателю вузы имеют практически равное число авторов, зарегистрированных в Science Index - от 426 до 263 автора (ВГУЭС, ДВГМУ, АмГУ, ХГАЭП, КнАГТУ, ТОГУ, ТГМУ).

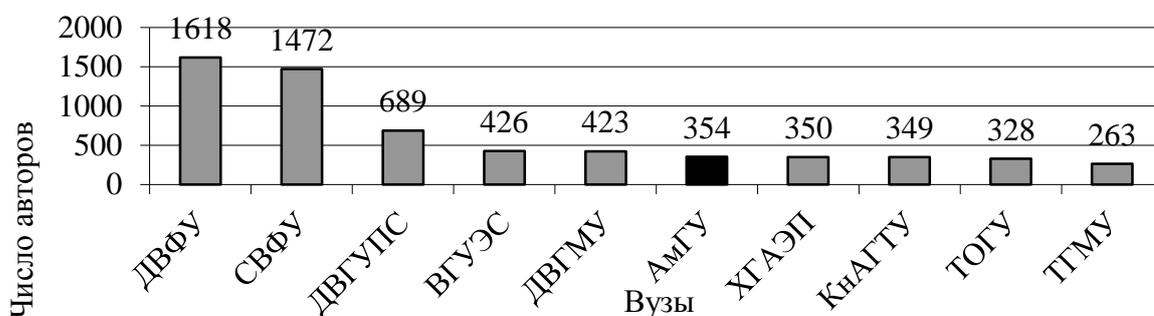


Рисунок 12 - Вузы ДВ, лидирующие по числу авторов, зарегистрированных в Science Index

Следующая группа показателей публикационной активности, по которым проведен анализ вузов ДФО - показатели-индексы научного цитирования. К ним относятся: h-индекс (индекс Хирша), g-индекс и i-индекс.

Индекс Хирша (h-индекс) предназначен для адекватной оценки научной производительности автора, соавторов, либо организации, то есть способствует определению продуктивности авторов. Алгоритм вычисления индекса Хирша весьма прост: ранжируем все статьи данного автора (организации) в порядке убывания цитируемости и отбираем статьи с начала списка до тех пор, пока не подходим к статье с цитированием, меньшим порядкового номера этой статьи. Число предшествующих статей и есть индекс Хирша. По анализируемому

показателю АмГУ включено в тройку лидеров, уступая ДВФУ и ПГУ Шолом-Алейхема на 14 и 1 статьи соответственно. Установлено, что недостатком данного показателя является то, что автор, выполнивший научно значимую работу оказывается в менее «выгодном» положении, чем соавтор нескольких совместных работ. Стоит также отметить, что вузы последующие по данному показателю за АмГУ отличаются по значениям весьма незначительно.

При определении g-индекса применяется список публикаций автора или организации, который сформирован в порядке убывания числа цитирований, просуммированный нарастающим итогом, и сравнивается с квадратом пункта соответствующей статьи. Данный индекс также применяется для анализа научной продуктивности. Для АмГУ g-индекс составляет 49, это определяет вуз на пятое место. Отметим, что разрыв значений по данному показателю среди вузов ДВ небольшой.

Следующим показателем публикационной активности, по которому анализировались вузы ДВ является i-индекс. Данный индекс показывает число N авторов из организации, которые имеют индекс Хирша не менее N. При сравнении вузов Дальнего Востока i-индекс варьируется от 13 до 2. АмГУ, ПГУ Шолом-Алейхема и ДВГМУ имеют по 9 авторов в вузе, имеющих индекс Хирша не менее 9. Данные вузы занимают 3 место, отставая от лидера ДВФУ на 4 автора.

Следующая группа показателей публикационной активности, по которым сравнивались вузы ДФО отражают количество публикаций, расформированные по различным критериям за последние пять лет (2012-2016 гг.): общее число публикаций за 5 лет; число статей в зарубежных журналах; число статей в российских журналах; число статей в российских журналах из перечня ВАК; число статей в российских переводных журналах; число статей в журналах, входящих в RSCI; число статей в журналах, входящих в Web of Science или Scopus; число статей в журналах, входящих в ядро РИНЦ; число статей в журналах с ненулевым импакт-фактором; число публикаций, процитированных хотя бы один раз; число публикаций, выполненных в сотрудничестве с другими

организациями; число публикаций с участием зарубежных авторов.

На рисунке 13 изображены вузы ДВ, лидирующие по общему числу публикаций за 2012-2016 гг. Общее число публикаций за 5 лет в АмГУ составляет 3773, что определяет вуз на четвертое место. Лишь на 61 публикацию АмГУ опережает вуз ХГАЭП, и практически в два раза по количеству публикаций отстает ВГ от ТОГУ. Лидерами по данному показателю являются университеты ДВФУ и СВФУ.

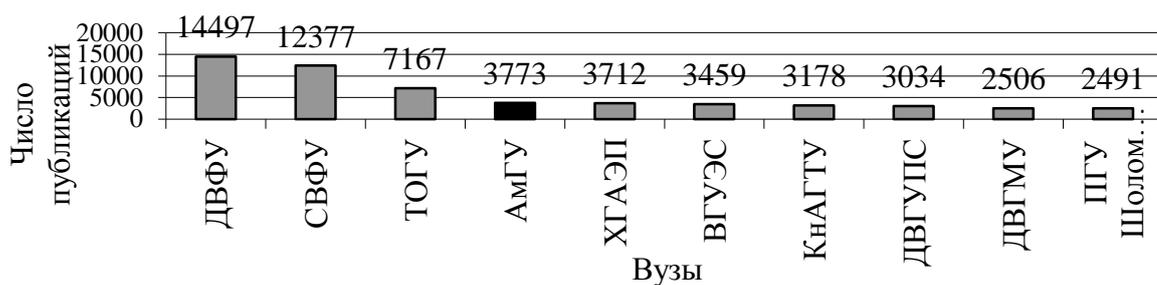


Рисунок 13 - Вузы ДВ, лидирующие по общему числу публикаций за 2012-2016 гг.

На рисунке 14 отображены вузы ДВ, лидирующие по числу статей в зарубежных журналах за 2012-2016 гг. Стоит отметить, что по данному показателю публикационной активности среди вузов ДВ имеется большой разброс данных. Так, АмГУ имеет 195 статей, что позиционирует вуз на 3 место. Следует подчеркнуть, что по данному показателю АмГУ отстает от ДВФУ практически в 7 раз. Трудность публикации работ в зарубежных журналах определяется применением иностранного языка, а также ценовой доступностью.

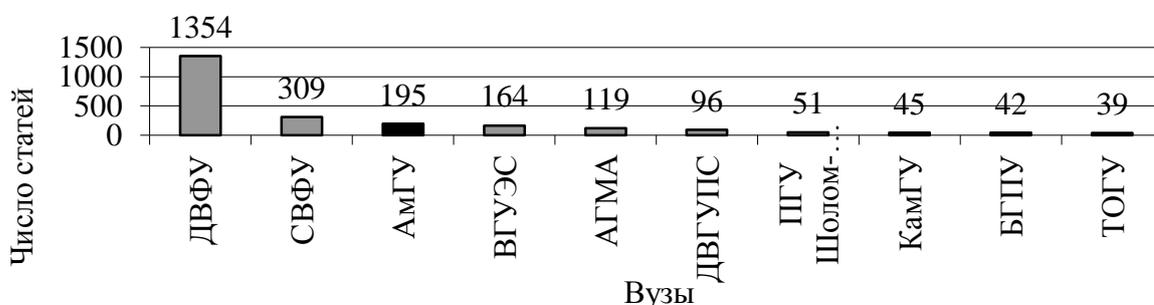


Рисунок 14 - Вузы ДВ, лидирующие по числу статей в зарубежных журналах за 2012-2016 гг.

По количеству статей в российских журналах за последние пять лет АмГУ занимает шестое место и имеет 1963 статьи. Это в 4 раза меньше, чем у лидера по данному показателю - ДВФУ. Практически равное с АмГУ число статей в российских журналах имеют ВГУЭС, ДВГУПС, КнАГТУ - от 2168 до 1939 статей.

Рисунок 15 отображает вузы ДВ, лидирующие по числу статей в российских журналах из перечня ВАК за 2012-2016 гг. ВАК (высшая аттестационная комиссия) - это государственный орган, обеспечивающий государственную аттестацию работникам науки, а также участвует в проведении проектов по присуждению степеней доктора и кандидата наук. Поэтому публикации в журналах из перечня ВАК являются показателями эффективности научно-исследовательской работы вуза. По данному показателю Амурский государственный университет занимает шестое место (1141 статья), существенно уступая ДВФУ и СВФУ в 5 и 3,5 раза соответственно. Незначительно АмГУ опережают вузы ВГУЭС, КнАГТУ и ТОГУ. Но, стоит отметить, что следующие за АмГУ вузы ДВГМУ, ДВГУПС, ПГУ Шолом-Алейхема и ДальГАУ по значениям показателя от него отличаются незначительно.

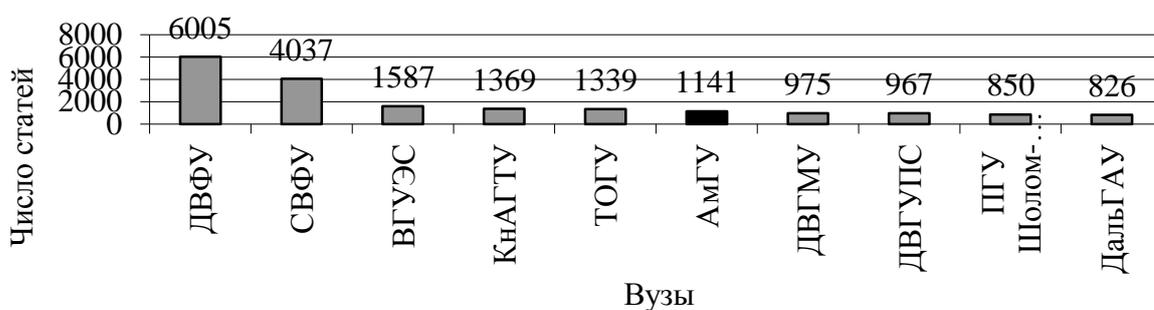


Рисунок 15 - Вузы ДВ, лидирующие по числу статей в российских журналах из перечня ВАК за 2012-2016 гг.

На рисунке 16 изображены вузы ДВ, лидирующие по числу статей в российских переводных журналах за 2012-2016 гг. Следует подчеркнуть, что к российским переводным журналам относятся те журналы, которые имеют переводную версию на английском языке. По данному показателю АмГУ занима-

ет третье место (175 статей), в 5 раз уступая лидеру ДВФУ. Лишь на 101 статью АмГУ отстает по показателю от СВФУ и на 46 статей опережает вуз КнАГТУ.

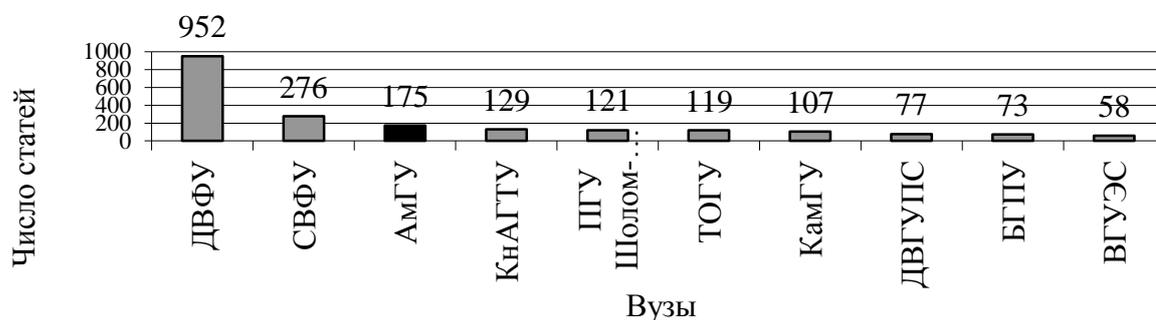


Рисунок 16 - Вузы ДВ, лидирующие по числу статей в российских переводных журналах за 2012-2016 гг.

По показателю "число статей в журналах, входящих в RSCI" Амурский государственный университет занимает четвертое место, имея 174 статьи. Лидером по данному показателю является ДВФУ, имеющий 1226 статей в журналах, входящих в RSCI. Небольшая разница по числу статей в журналах, входящих в RSCI варьируется среди ДВГМУ, ТГМУ и ТОГУ (от 206 до 147 статей).

На рисунке 17 отображены вузы ДФО, лидирующие по числу статей в журналах, входящих в Web of Science или Scopus за 2012-2016 гг. Данный показатель является одним из самых важных. В настоящее время наивысшую ценность приобретают публикации в журналах, включенных в число зарубежных наукометрических баз. Одними из таких баз являются системы Web of Science или Scopus. Установлено, что Web of Science – это коммерческая база данных, предоставляющая доступ за плату, а публикации работ в базе данных Scopus более открыты для свободного доступа. Актуальным остается вопрос о ценовой доступности публикаций в журналах, входящих в зарубежные наукометрические системы, что побуждает ученых к соавторству. Отметим, что большинство передовых журналов Web of Science индексируются в Scopus, поэтому публиковаться результативнее в последней. В университетах используются программы стимулирования публикационной активности ученых. Так, за публикацию

работы в изданиях, включенных в базу данных Web of Science, автор может получить до 160 тысяч рублей. По данному показателю АмГУ занимает третье место и имеет 217 статей. Явным лидером по показателю "число статей в журналах, входящих в Web of Science или Scopus" является ДВФУ, который имеет 1672 публикации. В 2 раза по числу статей в журналах, входящих в Web of Science или Scopus АмГУ отстает от СВФУ. Стоит отметить, что небольшой отрыв от АмГУ по значениям данного показателя имеют АГМА, ТГМУ, ДВГМУ и ДВГУПС.

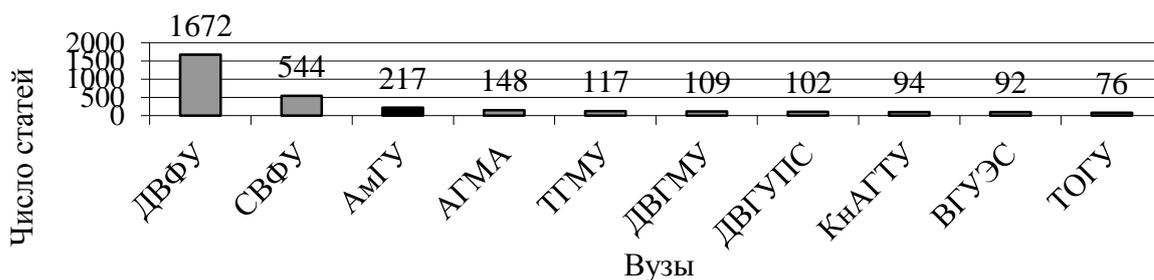


Рисунок 17 - Вузы ДВ, лидирующие по числу статей в журналах, входящих в Web of Science или Scopus за 2012-2016 гг.

Количество статей в журналах, входящих в ядро РИНЦ в АмГУ составляет 362, что позиционирует вуз на третье место. Как показывает рисунок 4, в ядро РИНЦ включены 1000 лучших журналов, поэтому показатель является особенно важным. Лидером по данному показателю является ДВФУ, имеющий 2579 статей, на втором месте находится СВФУ, имеющий 881 статью в журналах, входящих в ядро РИНЦ.

Рисунок 18 демонстрирует десять вузов ДВ, лидирующих по числу статей в журналах с ненулевым импакт-фактором за 2012-2016 гг. Импакт-фактор является числовым показателем значимости научного журнала. При расчете данного индекса число ссылок, сделанных в расчетном году из всех обрабатываемых в РИНЦ журналов на статьи, опубликованные в данном журнале за предыдущие два года (или пять лет), делится на общее число этих статей. Таким образом, этот показатель выражает среднее число цитирований одной статьи в научном журнале. По показателю "количество статей с ненулевым им-

пакт-фактором" АмГУ располагается на шестом месте, что соответствует 2033 статьям. Число статей в журналах с ненулевым импакт-фактором больше всего у ДВФУ - 8135 статьи. В 2,5 раза больше статей, чем в АмГУ по аналогичному показателю имеется у СВФУ. На третьем и четвертом месте находятся вузы ТОГУ и ВГУЭС, опережающие АмГУ по количеству статей с ненулевым импакт-фактором более, чем на 500. Незначительно отличаются по значениям данного показателя вузы ДВГУПС, АмГУ и КнАГТУ.

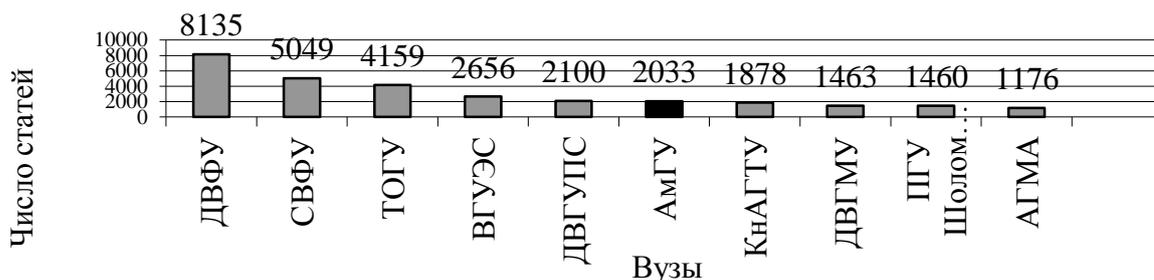


Рисунок 18 - Десять вузов ДВ, лидирующих по числу статей в журналах с ненулевым импакт-фактором за 2012-2016 гг.

По числу публикаций за 2012-2016 гг., имеющие хотя бы одно цитирование в РИНЦ АмГУ занимает шестое место. Несомненно, данный показатель является одним из важных, поскольку суть публикаций заключается в возможности поделиться своими исследованиями и разработками, отразить научную новизну проделанной работы. По значениям данного показателя АмГУ в 4,5 раза отстает от лидера - ДВФУ. Практически равное значение по аналогичному (от 947 до 706 публикаций, имеющих хотя бы одно цитирование).

Показатель "Число публикаций, выполненных в сотрудничестве с другими организациями" наглядно показывает степень сотрудничества вузов. За последние 5 лет АмГУ опубликовало 1028 работ в соавторстве с другими организациями, что позиционирует вуз на четвертое место. Данный факт является положительным результатом публикационной деятельности вуза. Лидер по данному показателю является ДВФУ, имеющий 4042 публикации. На 94 публикации по анализируемому показателю АмГУ отстает от ПГУ Шолом-Алейхема.

Согласно рисунку 19, АмГУ опубликовало 87 работ с участием зару-

бежных авторов за 2012-2016 гг. Это определяет вуз на третье место и демонстрирует высокий результат научно-исследовательской работы в сотрудничестве с зарубежными учеными. На первом месте располагается ДВФУ, который имеет 515 публикаций. На втором месте находится вуз СВФУ, имеющий 159 публикаций в соавторстве с зарубежными учеными. Равное количество публикаций имеют вузы ВГУЭС и ДВГУПС - по 61.

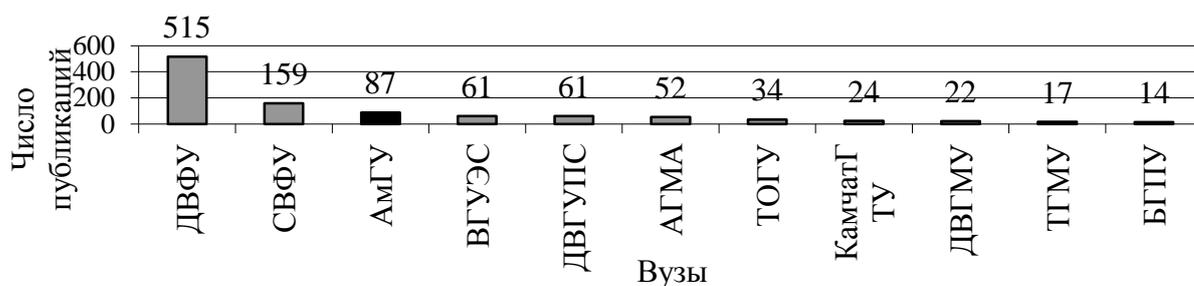


Рисунок 19 - Вузы ДВ, лидирующие по числу публикаций с участием зарубежных авторов за 2012-2016 гг.

Следующая группа показателей публикационной активности, по которым сравнивались вузы Дальнего Востока, показывает количество авторов за 2012-2016 гг.: число авторов; число авторов, имеющих статьи в журналах, входящих в Web of Science или Scopus; число авторов, имеющих статьи в журналах, входящих в ядро РИНЦ; число авторов, имеющих статьи в журналах, входящих в RSCI.

На период с 2012 по 2016 гг. авторами АмГУ стали 437 человек, что определяет вуз на восьмое место. Лидерами по данному показателю являются ДВФУ и СВФУ, имеющие 2459 и 1860 авторов соответственно. Следует отметить, что следующие за лидерами ДВФУ и СВФУ вузы, имеют небольшой разброс значений по данному показателю - от 644 до 379 авторов.

Так как количество авторов работ в АмГУ небольшое, то по другим показателям, касающимся численности авторов, вуз не будет занимать высокие позиции. Согласно рисунку 20, по числу авторов, имеющих статьи в журналах, входящих в Web of Science или Scopus за 2012-2016 гг. АмГУ занимает седьмое место. Лидерами по данному показателю являются ДВФУ и СВФУ, опережаю-

щие АмГУ по показателю в 11 и 5,5 раз соответственно. Отметим, за исключением лидеров по показателю другие вузы имеют незначительную разницу по числу авторов, имеющих статьи в журналах, входящих в Web of Science или Scopus (от 125 до 61).

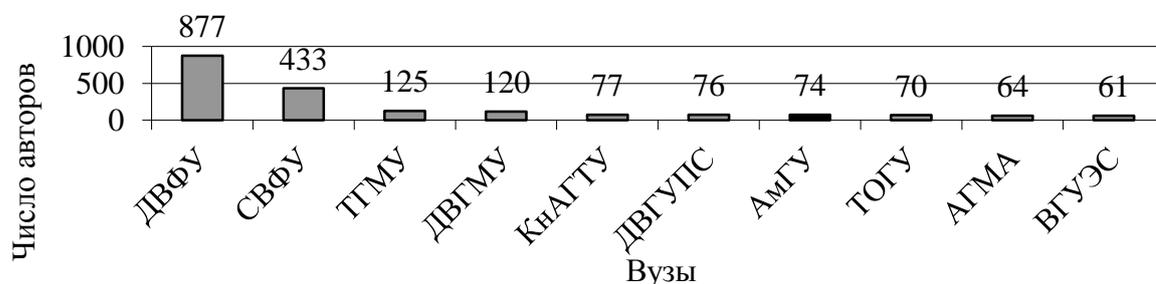


Рисунок 20 - Вузы ДВ, лидирующие по числу авторов, имеющих статьи в журналах, входящих в Web of Science или Scopus за 2012-2016 гг.

По числу авторов, имеющих статьи в журналах, входящих в ядро РИНЦ АмГУ располагается на девятом месте и имеет 97 авторов, имеющих статьи в журналах, входящих в ядро РИНЦ. На первом месте позиционирует ДВФУ, опережая по количеству авторов АмГУ практически в 9 раз. Вуз СВФУ опережает исследуемый вуз в 5 раз. Отметим, что следующие за вузами лидерами университеты отличаются друг от друга по значению не более, чем в 100 авторов.

Невысокие позиции занимает АмГУ и по показателю "количество авторов, имеющих статьи в журналах, входящих в RSCI". По данному показателю АмГУ располагается на шестом месте, незначительно опережая ВГУЭС, ДальГАУ, КнАГТУ и ДВГУПС. На первом и втором месте по данному показателю находится ДВФУ и СВФУ, опережающие АмГУ по значениям в 8,5 и 5 раз соответственно.

Следующая группа показателей, по которой будем анализировать вузы Дальневосточного Федерального округа, выражают количество цитирований за 2012-2016 гг.: число цитирований в РИНЦ; число цитирований только статей в журналах РИНЦ; число цитирований в ядре РИНЦ; число самоцитирований.

Число цитирований в РИНЦ в АмГУ за 2012-2016 гг. составило 2819,

что определяет вуз на пятое место. Стоит отметить, что в данном показателе учитываются все типы публикаций. Лидер по этому показателю - ДВФУ имеет в 4 раза больше цитирований в РИНЦ, чем АмГУ. Незначительно по значениям показателя отстают от АмГУ вузы ХГАЭП, ТОГУ, АГМА, КнАГТУ и ДВГУПС.

На рисунке 21 отображены десять вузов ДВ, лидирующих по числу цитирований только статей в журналах РИНЦ за 2012-2016 гг. Согласно этому показателю, АмГУ также позиционирует на пятом месте, отставая от вузов ДВФУ, ВГУЭС, СВФУ и ПГУ Шолом-Алейхема. На незначительное количество цитирований (на 342) только статей в журналах РИНЦ за 2012-2016 гг. АмГУ опережает КнАГТУ.

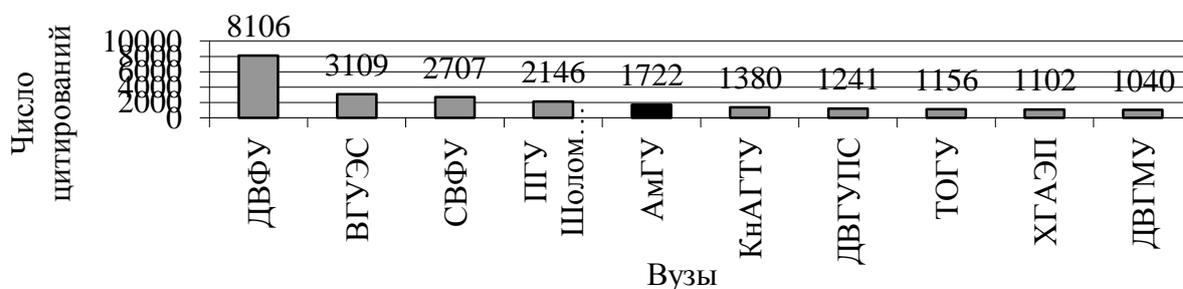


Рисунок 21 - Топ-10 вузов ДВ, лидирующих по числу цитирований только статей в журналах РИНЦ за 2012-2016 гг.

По показателю "число цитирований в ядре РИНЦ" явным лидером является ДВФУ, опережающим по значениям АмГУ в 8 раз. При этом, всего на 160 цитирований в ядре РИНЦ от АмГУ отстает КамГУ. Использование работ из ядра РИНЦ является хорошим показателем качества исследований, так как из 6000 российских научных журналов в ядро РИНЦ входит около 1000 лучших.

На рисунке 22 изображены вузы ДВ, лидирующие по числу самоцитирований за 2012-2016 гг. Так, суммарное число самоцитирований АмГУ за 2012-2016 гг. из публикаций авторов этого же вуза составило 1175. Это определяет вуз на шестое место. АмГУ отстает по количеству самоцитирований от лидера ДВФУ в 4,5 раза. Стоит отметить, что в самоцитировании нет ничего плохого,

если оно применяется в разумной пропорции к общему объему исследования. При этом, неправильное использование самоцитирования может привести к утрате научной новизны работы.

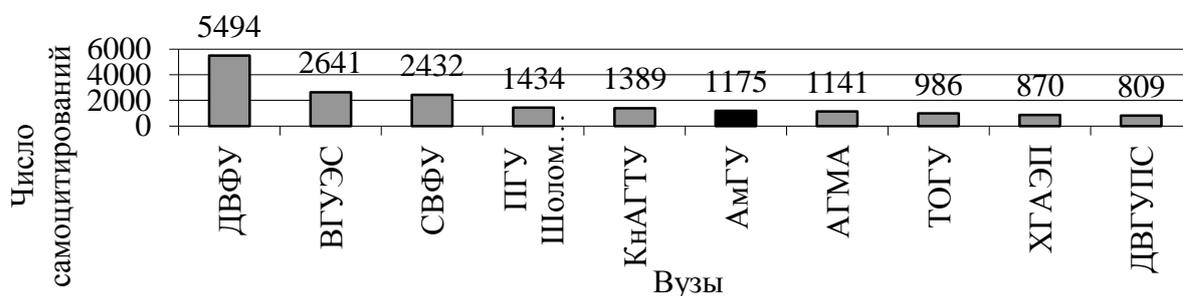


Рисунок 22 - Вузы ДВ, лидирующие по числу самоцитирований за 2012-2016 гг.

Следующая группа показателей публикационной активности, отображающая среднее (средневзвешенное) значение за 2012-2016 гг.: средневзвешенный импакт-фактор журналов, в которых были опубликованы статьи; среднее число публикаций в расчете на одного автора; среднее число цитирований в расчете на одну публикацию; среднее число цитирований в расчете на одного автора.

Средневзвешенный импакт-фактор журналов, в которых были опубликованы статьи рассчитывается как средний импакт-фактор по всем статьям вуза за 5 лет (2012-2016 гг.). АмГУ по данному показателю находится на шестом месте, имея значение 0,419. Первое место занимает ДВФУ со значением 0,506, второе место приходится на вуз ТГМУ, со значением 0,505. Подчеркнем, что разрыв по данному показателю между вузами небольшой, поэтому ПГУ Шолом-Алейхема, ДВГМУ и другие вузы отстают от АмГУ незначительно.

На рисунке 23 отображен показатель "среднее число публикаций в расчете на одного автора". По данному показателю АмГУ занимает пятое место. Среднее число публикаций в расчете на одного автора в АмГУ составляет 8,63. Самое большое количество публикаций на одного автора приходится на ЧГИФКиС и составляет 12 работ. В ТОГУ среднее число публикаций на одного

автора приходится 11,6. Стоит отметить, что разброс значений по данному показателю небольшой и варьируется от 12 до 7,58 публикаций. В десятку лидеров по данному показателю не вошли крупнейший вузы Дальнего Востока - ДВФУ и СВФУ, так как имеют количество публикаций в расчете на одного автора меньше 8.

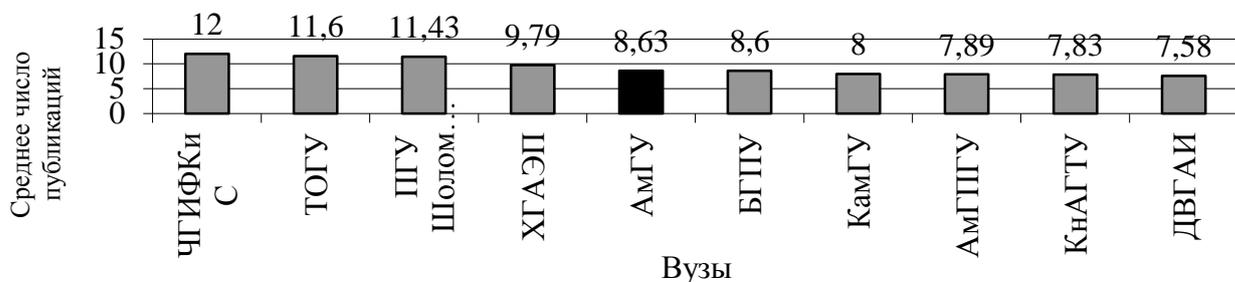


Рисунок 23 - Вузы ДВ, лидирующие по среднему числу публикаций в расчете на одного автора за 2012-2016 гг.

По показателю среднее число цитирований в расчете на одного автора за 2012-2016 гг. первое место занимает вуз ПГУ Шолом-Алейхема. Значения показателя АмГУ практически в три раза меньше, чем у лидера. АмГУ занимает четвертое место, совсем незначительно опережая вузы КамГУ, ХГАЭП, ДВФУ, КнАГТУ, КамчатГТУ и БГПУ.

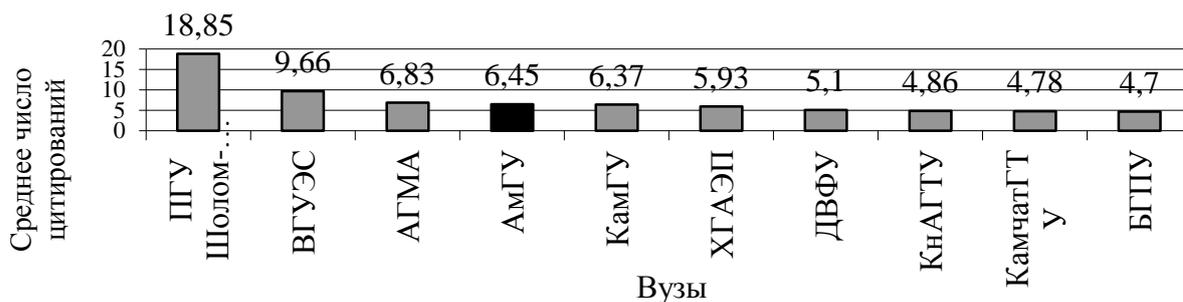


Рисунок 24 - Вузы ДВ, лидирующие по среднему числу цитирований в расчете на одну публикацию за 2012-2016 гг.

На рисунке 24, по показателю "среднее число цитирований в расчете на одну публикацию" за 2012-2016 гг. вузы ДВ распределили места следующим образом: первое - место ВГУЭС (1,38 цитирований); второе место - АГМА (0,9

цитирований); третье место - ДВФУ (0,87 цитирований); четвертое место - КамГУ (0,8 цитирований); пятое место - ДальГАУ (0,77 цитирований); шестое место - АмГУ (0,75 цитирований); седьмое место - ТГМУ (0,71 цитирований). Стоит заметить, что разброс данных по этому показателю также является небольшим (от 1,38 до 0,68).

Исследование показало, что по всем отобранным показателям публикационной активности АмГУ входит в перечень десяти лидирующих вузов ДФО. Это, несомненно, является очень хорошим показателем высокой исследовательской деятельности авторов вуза.

Анализ публикационной активности позволяет выявить конкурентные преимущества и слабые места АмГУ от других вузов ДФО.

Конкурентными преимуществами считаются показатели, по которым АмГУ занимает лидирующие позиции. Слабые места по публикационной активности отражают показатели, по которым АмГУ значительно отстает среди вузов ДВ.

В результате проведенного исследования выявлены конкурентные преимущества АмГУ по показателям публикационной активности: число цитирований публикаций организации в РИНЦ; h-индекс (индекс Хирша); число статей в зарубежных журналах за 2012-2016 гг.; число статей в российских переводных журналах за 2012-2016 гг.; число статей в журналах, входящих в Web of Science или Scopus за 2012-2016 гг.; число статей в журналах, входящих в ядро РИНЦ за 2012-2016 гг.; число публикаций с участием зарубежных авторов за 2012-2016 гг. По данным показателей АмГУ входит в тройку лидеров публикационной активности среди вузов Дальнего Востока.

Слабыми местами в публикационной активности АмГУ являются показатели: число авторов публикаций; число авторов за 2012-2016 гг. и число авторов, имеющих статьи в журналах, входящих в ядро РИНЦ за 2012-2016 гг.

Стоит отметить, что результаты анализа публикационной активности вузов Дальнего Востока по состоянию на 13-14 августа 2017 г. (данные за 2012-2016 гг.) немного отличаются от проведенного исследования данных от 11-13

ноября 2016 г. (значения 2011-2015 гг.). Так, АмГУ в сравнении с предыдущим анализом не вошел в тройку лидеров по следующим показателям: число цитирований в ядре РИНЦ за 2012-2016 гг.; средневзвешенный импакт-фактор журналов, в которых были опубликованы статьи за 2012-2016 гг. и среднее число цитирований в расчете на одного автора за 2012-2016 гг. Отмечается незначительное снижение значений показателей публикационной активности за 2012-2016 гг. по сравнению со значениями за 2011-2015 гг. исследуемого вуза.

Результатом проведенного анализа показателей публикационной активности является рейтинг вузов Дальнего Востока (таблица 34). Высокие позиции в рейтинге занимают те вузы, среднее значение показателей которых близко к единице.

Таблица 34 - Рейтинг вузов ДВ по показателям публикационной активности

№ п/п	Краткое наименование вуза	Среднее место вуза по показателям публикационной активности		Рейтинг
		По состоянию на 11-13 ноября 2016 г.	По состоянию на 13-14 августа 2017 г.	
1	ДВФУ	1,5	1,30	1
2	СВФУ	2,42	2,43	2
3	АмГУ	4,52	5,00	3
4	ВГУЭС	5,18	5,21	4
5	ТОГУ	5,93	5,92	5

По результатам таблицы 34, отметим, что места лидеров по показателям публикационной активности вузов Дальнего Востока распределились схожим образом за два исследования. При этом, ДВФУ укрепил свои позиции, университеты СВФУ, ВГУЭС и ТОГУ показали одинаковые результаты, а вуз АмГУ - снизил свои позиции на 0,5 балла. Несмотря на то что АмГУ также позиционирует на третьем месте, ВГУЭС отстает по результатам совсем незначительно.

Таким образом, в результате анализа показателей публикационной активности выявлены преимущества и слабые места в публикационной деятельности вузов, необходимые для принятия эффективных управленческих решений по мотивации к увеличению числа публикаций, а также сформирован рейтинг университетов. Научная деятельность в настоящее время играет важную

роль в функционировании высших учебных заведений и оценивается достаточно высоко, поскольку напрямую отражается на конкурентоспособности вуза. Увеличение числа авторов и публикаций их исследований повысит публикационную активность, а она, в свою очередь, проявится в рейтинге университетов. Поэтому публикационная активность - один из самых важных факторов повышения конкурентоспособности вуза.

Таким образом, проблема управления конкурентоспособностью вуза становится все более актуальной в результате демографического спада, следствием чего станет снижение спроса на образовательные услуги. Несомненно, мониторинг, предусматривающий постоянное отслеживание объекта управленческой деятельности, анализ его состояния и сопоставление с заданными критериями эффективности деятельности вуза, а также прогнозирование возможных изменений состояний университета с целью оказания впоследствии управляющих воздействий, направленных на улучшение качества объекта, становится важным средством преодоления информационной недостаточности при принятии управленческих решений повышения конкурентоспособности высшего учебного заведения. Использование методического подхода И.В. Босенко к формированию стратегии, обеспечивающей интенсивное развитие вуза, позволило выявить показатели деятельности каждого вуза, которые требуют особого внимания, поскольку коэффициенты сбалансирования данных показателей ниже нормативных значений.

### 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ВУЗА

#### **3.1 Повышение конкурентоспособности ФГБОУ ВО «Амурский государственный университет»**

В настоящее время отмечаются интенсивные преобразования на рынке образовательных услуг: существенная нехватка бюджетного финансирования вузов сопровождается ростом конкуренции за потребителей образовательных услуг, при этом в связи с демографической ситуацией наблюдается недостаточное количество выпускников школ, повышаются требования к качеству высшего образования, непрерывно обновляются технологии обучения, увеличивается аудиторная нагрузка преподавателей, что несомненно ведет к сокращению времени на научно-исследовательскую работу, на саморазвитие и самообразование. Все это порождает проблему поиска источников повышения конкурентоспособности вуза.

Согласно проведенному анализу внутренней и внешней среды, а также при оценке конкурентоспособности АмГУ, выявлены следующие проблемы:

1) снижение общей численности студентов, обучающихся по образовательным программам бакалавриата, специалитета, магистратуры в результате сокращения выделенных контрольных цифр приема;

2) сокращение доли средств федерального бюджета в структуре источников финансирования университета;

3) общие поступления средств от оказания вузом услуг, относящихся к основным видам деятельности, предоставление которых осуществляется на платной основе имеют нарастающую тенденцию снижения;

4) ослабление публикационной активности вуза;

5) учебные корпуса и общежития университета требуют капитального ремонта, так как находятся в изношенном состоянии;

6) численность преподавателей имеет тенденцию снижения. При этом повышается средний возраст ППС.

Перечисленные проблемы в совокупности, несомненно, ведут к снижению конкурентоспособности вуза. Потому, для эффективного управления деятельностью вуза предложим мероприятия, направление на улучшение конкурентных позиций АмГУ (рисунок 25). Внедрение данных мероприятий способствует развитию конкурентных преимуществ вуза, которые, в свою очередь, повлияют на повышение его конкурентоспособности.

Как показано на рисунке, основными направлениями мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности вуза являются:

- 1) повышение качества образования;
- 2) стимулирование научно-исследовательской деятельности;
- 3) поиск дополнительных доходов;
- 4) привлечение абитуриентов.

Рассмотрим подробнее каждое направление.

*1) Повышение качества образования.*

Современная высшая школа характеризуется наличием разнообразных образовательных программ, появлением новых учебных дисциплин, экспериментальных учебных курсов. Такое многообразие вызывает необходимость пересмотра форм и методов обучения студентов. Улучшение успеваемости студентов как один из показателей качества образования в АмГУ может быть достигнуто двумя путями:

- 1) повышением квалификации профессорско-преподавательского состава;
- 2) повышением публикационной активности профессорско-преподавательского состава.

Качественное и эффективное преподавание невозможно без грамотного управления конкурентоспособностью ППС. Совершенствование качества обучения и воспитания в вузе напрямую зависит от уровня подготовки преподавателей. Те высшие учебные заведения, которые не только привлекают лучших сотрудников, но и наиболее полно используют их потенциал, развивают и совершенствуют его, в итоге располагают конкурентоспособным персоналом.



Рисунок 25 - Мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности АмГУ

Обеспечение конкурентоспособности преподавателей заключается в правильности определения направлений поиска и реализации долгосрочных конкурентных преимуществ ППС вуза. Неоспоримо, что уровень конкурентоспособности преподавателей должен постоянно расти, и в этом случае эффективность самообразования невелика без прохождения различных курсов повышения квалификации, семинаров и конференций. Повышение квалификации ППС как один из факторов повышения качества образования может быть достигнуто двумя путями: выездные курсы повышения квалификации; самообразование.

Для того чтобы успешно обучать, сам преподаватель должен быть хорошо подготовленным. Любой руководитель знает, что подготовка и переподготовка его сотрудников - залог успеха всего вуза. Повышение квалификации ППС является обязательным условием их аттестации. Данные курсы позволят преподавателю быть всегда в курсе тех изменений, которые произошли в какой-либо дисциплине. Благодаря этому, преподаватель всегда будет оставаться интересным для своих студентов. Выездные курсы позволят преподавателю расширить свои знания и овладеть новыми методическими приемами. Эффективно и необходимо посещать курсы повышения квалификации не только молодым ППС, но и сотрудникам, имеющий за плечами большой стаж преподавания. При этом, каждый преподаватель конкретной дисциплины должен проходить курсы только по своей специальности. Отмечается, что большего эффекта при повышении квалификации достигается ППС от очных курсов в ведущих университетах страны. Там они имеют возможность общаться с коллегами, причем не только с теми, кто сам курсы проходит, но и с теми, кто даёт мастер-классы, проводит практикумы. Преподаватель слушает лекции (восприятие информации на слух позволяет гораздо лучше ее усваивать), имеет возможность обсудить услышанное с преподавателями и однокурсниками, а также поделиться и приобрести бесценные знания. Таким образом, выездные курсы повышения квалификации персонала позволят получить максимальный эффект от обучения.

Самообразование является систематической познавательной деятельностью, ориентированной на расширение и углубление профессионально-методических знаний и умений, совершенствование уровня профессиональной подготовки. Повышение квалификации преподавателя в форме самообразования отражается в его индивидуальном плане. Документом, подтверждающим прохождение ППС повышения квалификации в форме самообразования, является выписка из протокола заседания кафедры.

Результатом повышения квалификации является использование полученных знаний, умений, навыков в учебном процессе:

- 1) разработка курса лекций;
- 2) издание методических пособий;
- 3) проведение семинара, мастер-класса и др.;
- 4) написание статьи, монографии, главы диссертации;
- 5) использование технических новинок в лабораторном практикуме;
- 6) и другие.

2) *Стимулирование научно-исследовательской деятельности.*

Основными мероприятиями, направленными на активизацию научно-исследовательской деятельности ППС АмГУ являются:

- 1) разработка программы повышения публикационной активности профессорско-преподавательского состава;
- 2) подготовка и защита диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, доктора наук;
- 3) заключение договоров на проведение НИОКР с работодателями;
- 4) активизация участия ППС в грантах.

Наиболее эффективным мероприятием стимулирования научно-исследовательской деятельности вуза является разработка и реализация *программы повышения публикационной активности ППС*. Задача повышения эффективности деятельности учебных заведений в настоящее время напрямую связана с внедрением системы эффективного контракта, основная идея которого - увязать эффективность труда (через индивидуальный набор по-

казателей эффективности) с размером заработной платы. При переходе на эффективный контракт научно-педагогические работники будут получать базовую часть и стимулирующие выплаты. При этом базовая зарплата у всех одинаковая, но сверх этой части каждый преподаватель получит по-разному. В соответствии с тем, кто как потрудился. Вузы предлагают разные механизмы реализации системы эффективного контракта. Однако при его внедрении основной проблемой становится разработка показателей эффективности. Набор показателей основывается на критериях министерского мониторинга вузов, программы развития НИУ, госзадания по подготовке студентов, стратегии развития университета.

Наибольший интерес в контексте изучения эффективного контракта представляют стимулирующие выплаты. Каждый вуз регламентирует формирование и распределение стимулирующих выплат на своё усмотрение. Общей для всех вузов явилась необходимость разработки показателей и критериев оценки эффективности работы как отдельного работника, так и подразделений: кафедр и факультетов. Все вузы наряду с разработкой показателей для стимулирующих выплат формируют показатели премиальной системы, причем зачастую четкую границу между стимулирующей и премиальной выплатами провести крайне сложно.

*Подготовка и защита диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, доктора наук* как мероприятие, направленное на стимулирование научно-исследовательской деятельности для повышения конкурентоспособности вуза может быть достигнуто за счет налаживания связей и контактов с другими вузами посредством конференций, симпозиумов, выездных командировок ППС. На данных мероприятиях преподаватель не только получает новые знания в конкретной области, но и имеет шанс быть приглашенным в качестве члена комиссии для защиты диссертации на соискание ученых степеней. Участие в конференциях, круглых столах, симпозиумах позволяет проанализировать преимущества и недостатки в исследованиях коллег для последующей качественной научно-исследовательской работы с обучающимися своего вуза.

### *3) Поиск дополнительного источника дохода.*

Основными мероприятиями, направленными на привлечение дополнительных источников дохода являются:

- 1) активизация участия ППС в конкурсах и грантах;
- 2) проведение курсов повышения квалификации;

В настоящее время в АмГУ преподаватели активно принимают участие в конкурсах и грантах. При этом существует проблема для отдельного преподавателя стать победителем конкурсов грантов. Для определения причин данной проблемы необходимо провести целый комплекс мероприятий, что весьма трудоемко. Поэтому в рамках выпускной квалификационной работы данное направление подробно рассматриваться не будет.

Одним из элементов привлечения дополнительных источников дохода является проведение курсов повышения квалификации работодателей в УКЦ "Бизнес-образование".

На сегодняшний день, для успешного функционирования и обеспечения конкурентоспособности вуза недостаточно предоставлять лишь основные образовательные услуги. В силу реально складывающейся ситуации на рынке труда, возрастающей потребности в квалифицированных кадрах руководителей заинтересованность широких слоев общества в эффективной системе дополнительного образования увеличивается. Курсы повышения квалификации в Учебно-консультационном центре дополнительного образования «Бизнес-образование» являются одним из направлений повышения конкурентоспособности АмГУ. Данный центр осуществляет свою деятельность как самостоятельное структурное подразделение вуза. Он создан и действует на основании приказа ректора АмГУ от 05.11.2013 № 329-ОД. Общее руководство УКЦ «Бизнес-образование» осуществляется заведующим кафедрой экономики и менеджмента организации. Основной целью деятельности подразделения является оказание образовательных услуг по дополнительным программам и консультационных услуг в области экономики и менеджмента организации; удовлетворение потребностей специалистов в получении новых знаний о достижениях в соответствующих отрас-

лях науки, техники и культуры, передовом отечественном и зарубежном опыте; развитие практики взаимовыгодного сотрудничества кафедры экономики и менеджмента организации с представителями реального сектора экономики.

Несомненно, проведение курсов УКЦ «Бизнес-образование» для Амурского государственного университета является эффективным мероприятием, поскольку приносит дополнительный доход вузу. Согласно данным калькуляции и сметы доходов и расходов на обучение слушателей на курсах профессиональной переподготовки по программе «Управление персоналом» в Учебно-консультационном центре дополнительного образования «Бизнес-образование» за 2016 год, определим долю доходов преподавателей от проведения курсов согласно сметы и калькуляции, представленных в Приложении Д и занесем данные в таблицу 35.

Таблица 35 - Структура доходов и расходов на обучение слушателей на курсах профессиональной переподготовки по программе «Управление персоналом» в Учебно-консультационном центре дополнительного образования «Бизнес-образование» за 2016 г.

Наименование затрат	Значение показателя, руб.	Доля, %
Доходы, всего	150000	100
Расходы, всего	150000	100
В том числе:		
Оплата труда преподавателей	57604	38,4
Начисление на оплату труда преподавателей	17396	11,6
Отчисления во внебюджетный фонд университета	75000	50

Отметим, что наибольшая доля затрат на обучение слушателей на курсах профессиональной переподготовки по программе «Управление персоналом» в Учебно-консультационном центре дополнительного образования «Бизнес-образование» в 2016 г. приходится на отчисления во внебюджетный фонд университета. При этом, на оплату труда преподавателей приходится лишь 38 % и соответствует 57604 рубля за проведение курсов для пятерых слушателей и

объемом 324 учебных часа.

Проведение курсов входит в дополнительную нагрузку ППС, а оплата труда преподавателей за обучение слушателей совсем низкая. Несомненно, данное распределение денежных средств от проведения курсов профессиональной переподготовки порождает проблему привлечения профессорско-преподавательского состава для преподавания соответствующих дисциплин. Поэтому, для мотивации ППС необходимо разработать проект, направленный на совершенствование распределения финансовых средств, полученных от обучения слушателей на курсах профессиональной переподготовки в УКЦ «Бизнес-образование», путем сокращения отчислений во внебюджетный фонд университета и увеличения оплаты труда преподавателей.

#### *4) Привлечение абитуриентов.*

Проблема привлечения абитуриентов наиболее остро стоит перед многими вузами на сегодня. Решить данную проблему в АмГУ можно двумя основными путями:

- 1) разработка и реализация рекламных кампаний;
- 2) проведение выездных командировок в школы, лицеи, техникумы и колледжи области.

Из всего многообразия видов *рекламной кампании* наиболее дорогостоящей в Амурской области является телевизионно-ориентированная. Исходя из того, что доля федерального финансирования АмГУ сокращается, а удельный вес привлеченных средств от приносящей доход деятельности растет, но медленными темпами, то для продвижения каждой образовательной программы разработка и реализация рекламных кампаний являются достаточно затратными процессами.

Проведенное ранее исследование позволило выявить, что спрос на образовательные услуги сократился в результате демографического спада. Анализ статистических данных о численности выпускников школ, принятых на обучение по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры в государственных и муниципальных образовательных организациях (Приложение Е) под-

тверждает проблему избыточного количества мест в вузах России, это, в свою очередь, ведет к увеличению доступности высшего образования. Деятельность университетов на этапе набора абитуриентов четко регламентируется Минобрнауки РФ, поэтому вузы функционируют в условиях жесточайшей конкуренции. Если, по результатам мониторинга университет выполняет менее четырех показателей ключевых направлений деятельности, то вуз попадает в категорию неэффективных. Поэтому, перед высшими учебными заведениями стоит важная задача - повысить свою конкурентоспособность на рынке образовательных услуг, в том числе и за счет привлечения абитуриентов.

Проинформировать и заинтересовать – вот главные приоритеты при проведении выездных командировок в другие вузы, школы, колледжи, техникумы для привлечения абитуриента. Привлечение абитуриентов, с помощью внедрения мероприятия выездных кампаний (командировок) позволяет создать базу потенциальных студентов АмГУ. Не все абитуриенты могут посетить дверь открытых дверей вуза и ознакомиться с его деятельностью. Для будущего студента самыми важными критериями являются престижность университета, интересный процесс обучения и перспективы дальнейшего трудоустройства. С помощью выездных кампаний информированность абитуриентов повысится, следовательно, количество желающих поступить в вуз увеличится.

Таким образом, для решения актуальной проблемы низкой конкурентоспособности вуза необходима разработка и реализация программ и проектов, направленных на выявление конкурентных преимуществ и слабых сторон для повышения конкурентных позиций университета. Высокий уровень конкурентоспособности высших учебных заведений позволяет им устойчиво функционировать на рынке образовательных услуг, даже при наступлении неблагоприятных условий. Необходимость повышения уровня конкурентоспособности учреждения обусловлена созданием преимуществ анализируемого учреждения достижением за счет этих преимуществ целей организации.

Определим наиболее приемлемое направление решения проблемы низкой конкурентоспособности вуза. Для этого проведем оценку вариантов

направлений методом взвешенных оценок (таблица 36).

Таблица 36 - Матрица взвешенных оценок выбора приоритетного направления

Критерии	Вес критерия	А		В		С		D	
		исходная оценка	взвешенная оценка						
1) финансовые затраты вуза	4	4	16	4	16	3	12	3	12
2) трудозатраты	3	5	15	2	6	3	9	2	6
3) продолжительность внедрения мероприятия	3	5	15	3	9	4	12	3	9
4) период адаптации варианта к особенностям деятельности вуза	3	4	12	5	15	4	12	4	12
5) результат от внедрения мероприятия	5	4	20	5	25	4	20	5	25
Итого			78		71		65		64

Воспользуемся следующими условными обозначениями направлений:

А - повышение качества образования;

В - стимулирование научно-исследовательской деятельности;

С - поиск дополнительного источника доходов;

D - привлечение абитуриентов.

Наиболее важными для АмГУ критериями оценки вариантов решения приоритетного направления являются:

1) финансовые затраты;

2) трудозатраты;

3) продолжительность внедрения мероприятия;

4) период адаптации варианта к особенностям деятельности вуза;

5) результат от внедрения мероприятия.

Оценка веса критериев осуществляется в зависимости от значимости критерия для вуза по пятибалльной шкале, где:

5 - очень сильная значимость;

4 - сильная значимость;

3 - средняя значимость;

2 - слабая значимость;

1 - критерий не значим.

Оценку вариантов решения формирует заведующий кафедрой "Экономики и менеджмента организации" Васильева Анжелика Валерьевна, являясь при этом независимым экспертом. Оценка определяется в зависимости от варианта решения проблемы и критериев.

Взвешенную оценку определяем путем умножения веса критерия на оценку эксперта. Наиболее приемлемым направлением решения проблемы является тот вариант, который имеет наибольшую суммарную взвешенную оценку.

Проведенная оценка выбора приоритетного направления для решения проблемы низкого уровня конкурентоспособности АмГУ показала, что наиболее приемлемым направлением является повышение качества образования.

Также целесообразно провести оценку предложенных направлений с учетом возникновения негативных ситуаций в будущем. Сформулируем три ситуации:

Ситуация 1 ( $C_1$ ) - увеличение численности населения в возрасте от 15 до 24 лет;

Ситуация 2 ( $C_2$ ) - сокращение численности населения в возрасте от 15 до 24 лет;

Ситуация 3 ( $C_3$ )- сохранение текущего уровня численности населения в возрасте от 15 до 24 лет.

Вероятность возникновения негативных событий в будущем зависит от степени наступления ситуации, с учетом политического, экономического, социального положения в стране, где:

1 - вероятность возникновения ситуации неизбежна;

0 - нет вероятности возникновения ситуации.

Вероятность возникновения указанных ситуаций:

$$P_1 = 0,4;$$

$$P_2 = 0,3;$$

$$P_3 = 0,3.$$

В связи с этим, в работе проведем оценку вариантов приоритетного направления с учетом изменений во внешней среде (таблица 37).

Варианты решений приоритетного направления, связанного с низкой конкурентоспособностью вуза с учетом возникновения негативных ситуаций в будущем оцениваем по пятибалльной шкале, где:

5 - очень сильная положительная значимость изменения ситуации при решении приоритетной проблемы;

4 - сильная значимость изменения ситуации при решении приоритетной проблемы;

3 - средняя значимость;

2 - слабая значимость;

1 - ситуация не влияет на ход решения проблемы.

Таблица 37 - Матрица взвешенных оценок с учетом изменений во внешней среде

Варианты	Ситуации						Сумма баллов
	C <sub>1</sub> (P <sub>1</sub> = 0,4)		C <sub>2</sub> (P <sub>2</sub> = 0,3)		C <sub>3</sub> (P <sub>3</sub> = 0,3)		
	балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка	балл	Взвешенная оценка	
A	5	2	2	0,6	4	1,2	3,8
B	4	1,6	3	0,9	3	0,9	3,4
C	4	1,6	2	0,6	3	0,9	3,1
D	5	2	2	0,6	3	0,9	3,5

Таким образом, оценка вариантов приоритетного направления с учетом изменений во внешней среде показала, что наиболее приемлемым направлением управления конкурентоспособностью АмГУ является повышение качества образования. Поскольку основными мероприятиями, влияющими на улучшение качества образования в АмГУ, являются повышение квалификации ППС и разработка программы повышения публикационной активности, рассмотрим

более подробно каждое направление.

### **3.2 Разработка проекта подготовки педагогических кадров в ФГБОУ ВО «Амурский государственный университет» (на примере кафедры ЭиМО)**

В ходе работы выявлено, что приоритетным направлением, влияющим на конкурентоспособность АмГУ, является повышение качества образования. Одним из мероприятий, улучшающих качество образования в АмГУ является разработка проекта повышения квалификации преподавателей. Реализация данного процесса будет разбита на работы, включенные в следующие фазы:

#### ***Фаза инициации***

- A1) Выявление проблемы в учреждении;
  - A2) Проведение причинно-следственного анализа;
  - A3) Предложение проектов по существующим проблемам;
  - A4) Оценка влияния внутренней и внешней среды на проекты;
  - A5) Ранжирование проектов по критериям оценки;
  - A6) Выбор наиболее приемлемого варианта проектного решения проблемы;
  - A7) Разработка плана реализации для приоритетного варианта проекта;
  - A8) SMART-анализ;
  - A9) Формулировка SMART-цели и ее согласование с высшим руководством;
- КТ1 – SMART-цель утверждена.

#### ***Фаза планирования***

- B1) Формирование рабочей группы;
  - 1) принятие решения о создании рабочей группы;
  - 2) определение необходимого состава специалистов рабочей группы;
  - 3) планирование деятельности персонала, делегирование полномочий и ответственности;
- B2) Планирование бюджета;
- B3) Планирование времени;

- Б4) Планирование требуемых ресурсов;
- Б5) Планирование возможных рисков;
- Б6) Анализ документов регламентирующих особенности прохождения программы повышения квалификации преподавателей;
- Б7) Разработка плана реализации проекта;
- Б8) Утверждение плана реализации проекта;
- КТ2 – План реализации проекта утвержден.

### ***Фаза реализации***

- В1) Издание приказа о реализации проекта;
- В2) Разработка плана-графика;
- В3) Утверждение плана-графика;
- В4) Установление системы контроля над ходом работ;
- В5) Отбор преподавателей, нуждающихся в проведении курсов повышения квалификации;
- В6) Подготовка к прохождению курсов повышения квалификации;
- В7) Заключение договора на проведение курсов повышения квалификации;
- В8) Прохождение преподавателями курсов повышения квалификации;
- В9) Подведение итогов прохождения курсов повышения квалификации:
  - 1) контроль соответствия бюджета проекта произведенным расходам на повышение квалификации преподавателей;
  - 2) контроль соответствия бюджета проекта произведенным расходам;
  - 3) контроль соблюдения графика прохождения курсов повышения квалификации;
  - 4) контроль итогов прохождения курсов повышения квалификации;
- В10) Анализ результатов преподавателей от прохождения курсов повышения квалификации;
- В11) Оперативный контроль и регулирование основных показателей проекта;
- В12) Решение возникающих проблем и задач;

КТ 3 – Продукт получен.

**Фаза завершения**

Г1) Подготовка итоговых документов;

Г2) Закрытие финансирования;

КТ4 – Проект закрыт.

**Сетевое планирование**

Для получения прогноза общей продолжительности реализации проекта повышения квалификации ППС и для совмещения выполнения различных работ и процессов во времени было проведено сетевое планирование. Основная цель сетевого планирования - сокращение до минимума продолжительности проекта. Исходные данные для выполнения сетевого планирования представлены в таблице 38.

Таблица 38 - Обозначение работ, предшествующие операции и продолжительность

Наименование работы	Условное обозначение	Предшествующая операция	Продолжительность, дни
1	2	3	4
Выявление проблемы в учреждении	A1	-	30
Проведение причинно-следственного анализа	A2	A1	25
Предложение проектов по существующим проблемам	A3	A2	15
Оценка влияния внутренней и внешней среды на проекты	A4	A3	30
Ранжирование проектов по критериям оценки	A5	A3	30
Выбор наиболее приемлемого варианта проектного решения проблемы	A6	A4, A5	15
Разработка плана реализации для приоритетного варианта проекта	A7	A6	20
SMART-анализ	A8	A7	10
Формулировка SMART-цели и ее согласование с высшим руководством	A9	A8	7
Формирование рабочей группы	B1	A9	4
Планирование бюджета	B2	A9	5
Планирование времени	B3	A9	6
Планирование требуемых ресурсов	B4	A9	4
Планирование возможных рисков	B5	A9	11
Анализ документов регламентирующих про-	B6	A9	5

Продолжение таблицы 38

1	2	3	4
грамму повышения квалификации			
Разработка плана реализации проекта	Б7	Б1,Б2,Б3, Б4,Б5,Б6	14
Утверждение плана реализации проекта	Б8	Б7	3
Издание приказа о реализации проекта	В1	Б8	2
Разработка плана-графика по повышению квали- фикации ППС	В2	В1	7
Утверждение плана-графика	В3	В2	2
Установление системы контроля над ходом работ	В4	В3	3
Отбор преподавателей, нуждающихся в проведе- нии курсов повышения квалификации	В5	В4	4
Подготовка к проведению курсов повышения ква- лификации	В6	В5	47
Заключение договора на проведение программы повышения квалификации	В7	В5	5
Прохождение курсов повышения квалификации	В8	В6, В7	60
Подведение итогов курсов повышения квалифика- ции	В9	В8	5
Анализ результатов преподавателей от прохожде- ния курсов повышения квалификации;	В10	В9	5
Оперативный контроль и регулирование основных показателей проекта	В11	В10	3
Решение возникающих проблем и задач	В12	В11	4
Подготовка итоговых документов	Г1	В12	3
Закрытие финансирования	Г2	Г1	2

По данным таблицы 38 был составлен сетевой график (рисунок 26).

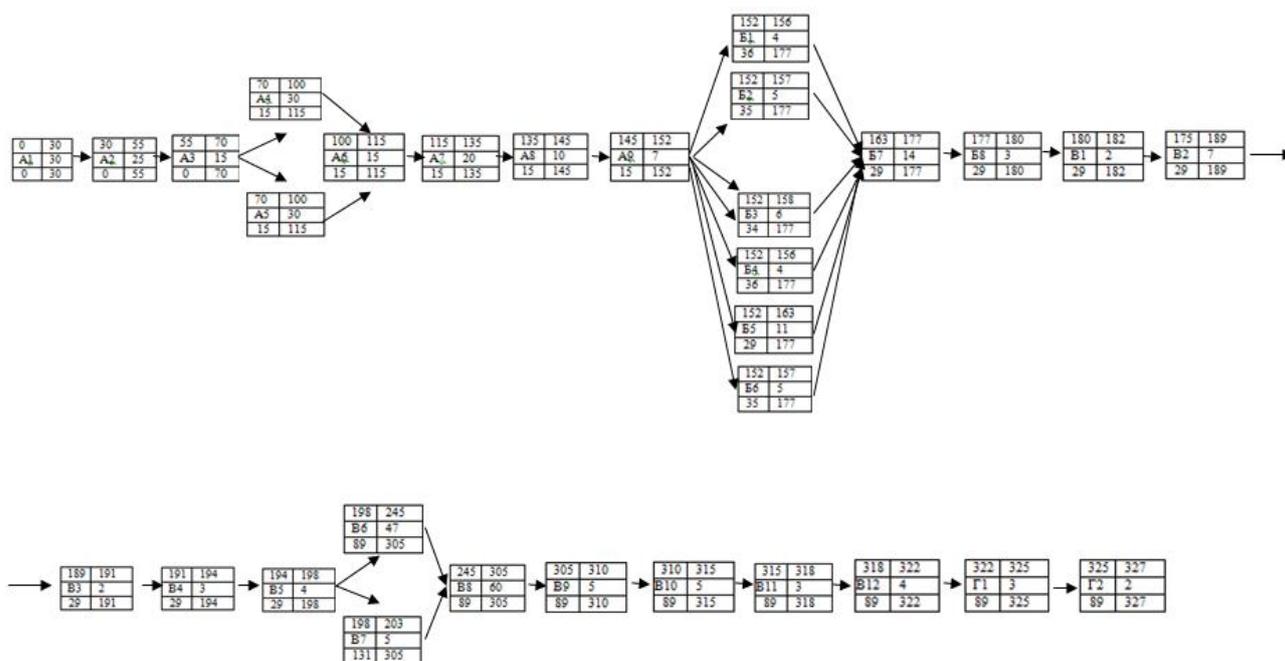


Рисунок 26 – Сетевой график реализации проекта

Таким образом, представленный сетевой график показал, что общая длительность реализации проекта повышения квалификации преподавателей составляет 327 дней.

В ФГБОУ ВО «Амурский государственный университет» реализуется стратегия работы с кадрами, позволяющая сотрудникам университета проходить курсы повышения квалификации, принимать участие в семинарах, направленных на повышение теоретических знаний и практических навыков ППС университета.

В таблице 39 представлены сведения о прохождении курсов повышения квалификации научно-педагогических работников ФГБОУ ВО «Амурский государственный университет».

Общее число научно-педагогических сотрудников, прошедших курсы повышения квалификации, составило в 2016 году 289 человек. Наблюдается отрицательная динамика указанных показателей, но при этом следует отметить невысокую долю сотрудников в структуре ФГБОУ ВО «Амурский государственный университет», прошедших программы повышения квалификации за пределами АмГУ.

Таблица 39 – Сведения о прохождении курсов повышения квалификации научно-педагогических работников ФГБОУ ВО «Амурский государственный университет»

Показатели	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Количество, чел.	Уд. вес, %	Количество, чел.	Уд. вес, %	Количество, чел.	Уд. вес, %
Выездное повышение квалификации	25	15,82	25	6,81	10	3,75
Из них дистанционно	0	0,00	13	3,54	2	0,75
Прошли программу профессиональной переподготовки	42	26,58	104	28,34	19	7,12
Повысили квалификацию в стенах университета	91	57,59	238	64,85	238	89,14
Итого	158	100,00	367	100,00	267	100,00

Согласно результатам последней проведенной аттестации в АмГУ (Приложение Ж), в повышении квалификации нуждаются 5 преподавателей с ка-

федры экономики и менеджмента организации.

Курсы повышения квалификации для каждого преподавателя предполагается выбирать с учетом его преподаваемых дисциплин и сроков последнего курса повышения квалификации и (или) профессиональной переподготовки по этим дисциплинам. Стоимость обучения определяется исходя из сведений стоимости курсов повышения квалификации, указанных на официальных сайтах вузов. По каждому курсу составляется предварительный бюджет проекта.

Таким образом, преподаватели кафедры экономики и менеджмента организации направляются на следующие курсы:

1) Васильева Анжелика Валерьевна - курс повышения квалификации "Стратегический менеджмент", проходит в школе бизнеса и международных компетенций МГИМО МИД России. Объем программы предусматривает 40 академических часов. Начало программы: 23 ноября - 21 декабря 2018 г. Режим обучения: по субботам с 10:00 до 17:00 либо с 12:00 до 19:00. На основе данных в таблице 40 представим предварительный бюджет проекта.

Таблица 40 - Предварительный бюджет проекта по курсу "Стратегический менеджмент"

в тыс. рублей

Статья затрат	Стоимость	Недели				
		1	2	3	4	Всего
Проезд	34	34				34
Проживание	2	14	14	14	14	56
Суточные	0,2	1,4	1,4	1,4	1,4	5,6
Медицинская страховка	0,8	0,8				0,8
Стоимость курса	50	50				50
Транспортные расходы:						
- проезд от аэропорта до места проживания, и обратно	0,7	0,7			0,7	1,4
- проезд к месту учебы	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,4
ИТОГО		101	15,5	15,5	16,2	148,2

Таким образом, предварительный бюджет проекта по курсу "Стратегический менеджмент", на который направляется Васильева А.В. составляет 148,2 тысяч рублей.

2) Михайленко Ксения Дмитриевна направляется на курсы повышения квалификации "Практика управления проектами" в школу бизнеса и международных компетенций МГИМО МИД России. Объем программы 40 академических часов. Режим обучения: пн-пт с 10:15 до 17:35.

Предварительный бюджет проекта по курсу представим в таблице 41.

Таблица 41 - Предварительный бюджет проекта по курсу "Практика управления проектами"

в тыс. рублей

Статья затрат	Стоимость	Дни					
		1	2	3	4	5	Всего
Проезд	34	34					34
Проживание	2	2	2	2	2	2	10
Суточные	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	1
Медицинская страховка	0,8	0,8					0,8
Стоимость курса	50	50					50
Транспортные расходы:							
- проезд от аэропорта до места проживания, и обратно	0,7	0,7				0,7	1,4
- проезд к месту учебы	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,5
<b>ИТОГО</b>		87,8	2,3	2,3	2,3	3	97,7

Согласно данным таблицы 41 предварительный бюджет по курсу повышения квалификации "Практика управления проектами" составляет 97,7 тысяч рублей.

3) Следующий преподаватель кафедры экономики и менеджмента организации Ситникова Татьяна Владимировна направляется на курсы повышения квалификации "Эффективное бизнес-планирование" в высшую экономическую школу Санкт-Петербургского государственного экономического университета. Объем программы 40 академических часов, продолжительность программы: 1 месяц. Режим обучения: 2-3 раза в неделю, по рабочим дням с 18:30 до 21:30., субботы с 10.00 до 17.00.

Согласно сведений о курсе "Эффективное бизнес-планирование" составим предварительный бюджет проекта, результаты приведены в таблице 42.

Таблица 42 - Предварительный бюджет проекта по курсу "Практика управления проектами"

в тыс. рублей

Статья затрат	Стоимость	Недели				
		1	2	3	4	Всего
Проезд	32	32				32
Проживание	2	14	14	14	14	56
Суточные	0,2	1,4	1,4	1,4	1,4	5,6
Медицинская страховка	0,8	0,8				0,8
Стоимость курса	26,5	26,5				26,5
Транспортные расходы:						
- проезд от аэропорта до места проживания, и обратно	0,7	0,7			0,7	1,4
- проезд к месту учебы	0,1	0,4	0,4	0,4	0,4	1,6
<b>ИТОГО</b>		<b>75,8</b>	<b>15,8</b>	<b>15,8</b>	<b>16,5</b>	<b>123,9</b>

Таким образом, предварительный бюджет по курсу "Практика управления проектами" составил 123,9 тысяч рублей.

4) Рыбакова Лина Васильевна направляется на курсы повышения квалификации по программе "Технология управленческих решений" в национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики" в г. Москву. Объем программы 114 часов, продолжительность программы: 2 месяца. Режим обучения: дистанционно. В таблице 43 отобразим предварительный бюджет по данному курсу.

Таблица 43 - Предварительный бюджет проекта по курсу "Технология управленческих решений"

в тыс. рублей

Статья затрат	Стоимость	Месяц		Всего
		1	2	
Стоимость курса	22	22	0	22
<b>ИТОГО</b>		<b>22</b>	<b>0</b>	<b>22</b>

Согласно данным таблицы 43, бюджет проекта по курсу "Технология управленческих решений" равен стоимости обучения (22 тысячи рублей), поскольку повышение квалификации преподавателем проходит дистанционно.

5) Москвитина Наталья Михайловна направляется на курсы повышения квалификации по программе "Инновационные модели и методы управления персоналом" в институт повышения квалификации и переподготовки кадров Российского университета дружбы народов в г. Москву. Объем программы 16 академических часов, продолжительность программы: 2 недели.

В таблице 44 составим предварительный бюджет проекта по курсу "Инновационные модели и методы управления персоналом".

Таблица 44 - Предварительный бюджет проекта по курсу "Инновационные модели и методы управления персоналом"

в тыс. рублей

Статья затрат	Стоимость	Недели		Всего
		1	2	
Проезд	34	34		34
Проживание	2	14	14	28
Суточные	0,2	1,4	1,4	2,8
Медицинская страховка	0,8	0,8		0,8
Стоимость курса	13	13		13
Транспортные расходы:				
- проезд от аэропорта до места проживания, и обратно	0,7	0,7	0,7	1,4
- проезд к месту учебы	0,1	0,5	0,5	1
<b>ИТОГО</b>		<b>64,4</b>	<b>16,6</b>	<b>81</b>

Согласно данным таблицы 44, предварительный бюджет по курсу "Инновационные модели и методы управления персоналом" составил 81 тысячу рублей.

Для определения экономической эффективности предложенных мероприятий, необходимо определить все расходы на проведение всех курсов. Результаты представим в таблице 45.

Таким образом, расходы по всем курсам повышения квалификации преподавателей кафедры экономики и менеджмента организации составляет 472800. Финансировать проект планируется за счет средств от приносящей доход деятельности АмГУ и за счет средств федерального бюджета.

Таблица 45 - Расходы по всем курсам повышения квалификации преподавателей кафедры экономики и менеджмента организации

в тыс. рублей

Статья затрат	Курс					Всего
	1	2	3	4	5	
Проезд	34	34	32		34	134
Проживание	56	10	56		28	150
Суточные	5,6	1	5,6		2,8	15
Медицинская страховка	0,8	0,8	0,8		0,8	3,2
Стоимость курса	50	50	26,5	22	13	161,5
Транспортные расходы:						
- проезд от аэропорта до места проживания, и обратно	1,4	1,4	1,4		1,4	5,6
- проезд к месту учебы	0,4	0,5	1,6		1	3,5
ИТОГО	148,2	97,7	123,9	22	81	472,8

В таблице 46 представлен общий план повышения квалификации преподавателей кафедры экономики и менеджмента организации.

Таблица 46 - План повышения квалификации преподавателей кафедры ЭиМО

Мероприятия	Сроки	Объем финансирования, тыс. руб.	Ответственный	Контрольные точки
Поиск курсов	17.09.2018-01.10.2018 г.	0	ППС	01.10.2018 г.
Сбор заявок	02.10.2018-09.10.2018 г.	0	Зав. кафедрой	09.10.2018 г.
Расчет сметы	10.10.2018-12.10.2018 г.	0	Зав. кафедрой	12.10.2018 г.
Бронирование гостиницы	15.10.2018-22.10.2018 г.	150	Инженер	23.10.2018 г.
Приобретение билетов	23.10.2018-26.10.2018 г.	134	Инженер	05.11.2018 г.
Получение командировочных	29.10.2018-02.11.2018 г.	188,8	ППС кафедры	05.11.2018 г.

Согласно общему плану повышения квалификации преподавателей кафедры ЭиМО поиск курсов, сбор заявок, расчет сметы, бронирование гостиницы, приобретение билетов и получение командировочных необходимо выполнить до 05.11.2018 г.

Далее необходимо оценить выявленные риски с помощью метода экспертных оценок. Результаты анализа представлены в таблице 47.

Таблица 47 - Расчет величины рисков

Риски	Приоритет		Вес	Оценка экспертов			Средняя оценка	Величина риска, в процентах
	Место	Ранг		1	2	3		
Недостаточный уровень знаний, полученных преподавателями в ходе реализации мероприятия	1	1	0,439	65	60	50	58,33	25,61
Увеличение сроков повышения квалификации	4	4	0,110	30	25	40	31,66	3,48
Увеличение стоимости обучения	2	2	0,219	50	40	45	45	9,85
Возникновение разногласий между участниками проекта	5	5	0,088	20	15	15	16,66	1,47
Нехватка средств	3	3	0,146	45	45	50	46,66	6,81

Оценка рисков осуществлена экспертным путем, в котором экспертом выступили заместитель декана по учебной работе Рыбакова Л.В., заведующий кафедрой экономики и менеджмента организации Васильева А.В. и автор данной выпускной квалификационной работы. Самыми значимым риском является то, что преподаватели в процессе обучения получают недостаточный уровень знаний. Величина данного риска составляет 25,61 %.

Далее, в таблице 48 проведен расчет возможного ущерба в стоимостном выражении.

Таблица 48 – Возможный ущерб в стоимостном выражении от недостаточного уровня знаний, полученных преподавателями

Название курса повышения квалификации	Стоимость объекта риска, руб.	Величина риска, %	Возможный ущерб, руб.
"Стратегический менеджмент"	148200	25,61	37954,02
"Практика управления проектами"	97700	25,61	25020,97
"Эффективное бизнес-планирование"	123900	25,61	31730,79
"Технология управленческих решений"	22000	25,61	5634,2
"Инновационные модели и методы управления персоналом"	81000	25,61	20744,1
Итого	472800	25,61	121084,08

По данным таблицы 48 видно, что по каждому курсу повышения квалификации риск значительный и возможный. В стоимостном выражении риск от недостаточного уровня знаний, полученных преподавателем по курсу повышения квалификации "Стратегический менеджмент" составит 37954 рубля; по курсу "Практика управления проектами" - 25021 рубль; по курсу "Эффективное

бизнес-планирование" ущерб составит 31731 рубль; по курсу "Технология управленческих решений" - 5634 рубля; по курсу "Инновационные модели и методы управления персоналом" риск составит 20744 рубля.

Таким образом, эффективность проекта подготовки педагогических кадров на кафедре ЭиМО зависит от того, насколько грамотно преподаватель сможешь воспользоваться знаниями, полученными в ходе обучения. Как показывает практика, обладая более обширной информацией, преподаватель способен создавать оригинальные учебные материалы, которые увлекают, мотивируют и нацеливают обучающихся на успешные результаты. Повышение квалификации позволяет улучшить уровень конкурентоспособности ФГБОУ ВО «Амурский государственный университет», а также решает основные задачи, влияющие на качество университетского образования. Следовательно, внедрение проекта подготовки педагогических кадров в АмГУ (на примере кафедры Экономики и менеджмента организации) является целесообразным и эффективным.

### **3.3 Разработка программы повышения публикационной активности ППС кафедры ЭиМО**

Одним из мероприятий, направленных на повышение качества образования является разработка и реализация программы повышения публикационной активности ППС. Кроме того, внедрение данной программы положительно отразится на научно-исследовательской деятельности АмГУ.

В настоящее время в АмГУ перечень показателей публикационной активности отражается в положении "об эффективном контакте". В ходе выполнения данных показателей преподаватель может не только повысить свою публикационную деятельность, но и получить выплаты стимулирующего характера.

Анализируя эффективные контракты вузов по направлению научная деятельность, отметим, что показатели эффективности и их стоимость в университетах различны. Количество публикаций в Web of Science и Scopus на одного научно-педагогического работника является одним из основных показателей оценки эффективности деятельности высших учебных заведений. Статья, опубли-

ликованная в журнале, входящем в одну из вышеуказанных баз цитирования, приравнивается к публикации в журнале из перечня ВАК РФ.

Одной из причин низкой публикационной активности многих университетов в базах Web of Science и Scopus является высокая цена за публикацию исследования, которая в зависимости от издания и сроков публикации может превышать 30 тысяч рублей. Так, для сравнения единовременная выплата, предусмотренная в эффективном контракте Амурском государственном университете по показателю "Статья в изданиях, входящих в базу WOS и / или Scopus" оценивается стоимостью 25 тысяч рублей при единоличном авторстве. В случае наличия нескольких соавторов размер выплаты определяется делением базовой суммы на количество соавторов. Выполнение того же показателя в ВятГУ оценивается в 50 000 (пятьдесят тысяч) рублей при единоличном авторстве (Таблица 49). Очевидно, что затраты на публикацию научно-педагогического работника АмГУ превышают стимулирующую выплату по данному показателю.

Таблица 49 - Сравнение стоимости показателей эффективности научной деятельности по единовременным выплатам, предусмотренных в эффективном контракте вузов

в тыс. рублей

Наименование показателя	Стоимость	
	АмГУ	Другой вуз
Статья в изданиях, входящих в базу WOS и/ или Scopus	25 при единоличном авторстве В случае наличия нескольких соавторов размер выплаты определяется делением базовой суммы на количество соавторов	50 при единоличном авторстве. В случае наличия нескольких соавторов размер выплаты определяется делением базовой суммы на количество соавторов (ВятГУ)
Учебник с грифом МОН	25	100 (СВФУ) 50 (ВятГУ)
Учебное пособие с грифом МОН	25	50 (СВФУ)

Стоимость публикации учебника с грифом Министерства образования и науки Российской Федерации в АмГУ ниже на 25 тыс. руб., чем в ВятГУ и на

75 тыс. рублей, чем в СВФУ.

Очевидно, невысокая выплата стимулирующего характера не побуждает преподавателей к активной публикационной деятельности, поскольку временные и денежные затраты на публикацию исследования превышают денежное поощрение за нее.

В настоящее время в положении об эффективном контракте АмГУ в стимулирующей части выплаты проводятся по следующим показателям публикационной активности ППС:

1) статьи, статьи в изданиях, входящих в перечень ВАК, тезисы, индексируемые в РИНЦ, патенты, свидетельства на программы ЭВМ и БД, выставки, сверх установленных в базовой части;

2) учебник, учебное пособие, методические указания, в том числе электронный вариант;

3) статьи в изданиях, входящих в базу WOS и/ или Scopus, монография.

При этом, выплата в полном объеме происходит при выполнении всех показателей эффективности. Если выполнены не все показатели, то стимулирующая часть определяется как процентное соотношение выполненного количества показателей к общему количеству показателей.

Для повышения публикационной активности научно-педагогических работников АмГУ, необходимо совершенствовать положение об эффективном контракте, сформировав более насыщенный список показателей публикационной активности для расчета стимулирующих выплат, как, например, разработан в «Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики». В положении об академических надбавках НИУ ВШЭ результаты академической деятельности и вклад в научную репутацию, оцениваются в баллах по единой шкале в соответствии со следующими критериями:

1) монография, выпущенная издательством, входящим в «Список издательств» (5 и более авторов);

2) глава/главы монографии, выпущенной издательством, входящим в «Список издательств» (авторов монографии 5 и более);

- 3) монография, выпущенная издательством, не входящим в «Список издательств»;
- 4) глава/главы монографии, выпущенной издательством, не входящим в «Список издательств»;
- 5) учебник;
- 6) глава/главы учебника;
- 7) учебное пособие;
- 8) глава/главы учебного пособия;
- 9) статья (обзор) в зарубежном научном журнале индексируемом WoS/Scopus;
- 10) статья (обзор) в российском научном журнале, входящем в Перечень российских журналов (в оригинале на иностранном языке/в оригинале на русском языке);
- 11) статья в зарубежном научном журнале, не индексируемом WoS/Scopus (учитывается только при наличии хотя бы одной статьи из Перечня российских журналов);
- 12) статья в российском научном журнале, не входящем в Перечень российских журналов (учитывается только при наличии хотя бы одной статьи из Перечня российских журналов);
- 13) опубликованная научная рецензия в рецензируемом российском/зарубежном научном журнале;
- 15) статья в ежегоднике, входящем в Перечень российских журналов;
- 16) статья в научном издании (сборнике) из «Списка издательств», индексируемом WoS/Scopus;
- 17) статья в научном издании (сборнике);
- 18) постерный доклад/доклад на секции молодых ученых в сборнике трудов конференции (журнале), индексируемом WoS/Scopus, из списка конференций Computer Science уровня А\* по рейтингу CORE;
- 19) статья в сборнике трудов конференции (журнале), индексируемом WoS/Scopus, за исключением списка конференций Computer Science уровня А\*

по рейтингу CORE;

20) статья в сборнике трудов конференции (журнале), не индексируемом WoS/Scopus;

21) препринт (Working Paper), изданный в серии NBER.

Таким образом, мероприятие по совершенствованию эффективного контракта путем формирования более насыщенного перечня показателей публикационной активности побудило бы научно-педагогических работников вуза к публикационной деятельности, которая в свою очередь необходима для успешного прохождения процесса аккредитации вуза.

Помимо этого, для стимулирования ППС необходимо разработать и внедрить программу повышения публикационной активности преподавателей АмГУ, в которой будут установлены единовременные выплаты за публикацию в журналах, индексируемых системой Web of Science.

Программа курсов повышения публикационной активности преподавателей АмГУ в базе Web of Science должна содержать следующие элементы:

1) Цели и задачи программы повышения публикационной активности ППС:

1.1) повысить показатели публикационной активности преподавателей АмГУ;

1.2) повысить известность АмГУ в научном сообществе;

1.3) стимулировать преподавателей АмГУ к качественному и количественному росту публикационной деятельности;

1.4) поощрить ППС АмГУ, достигших высоких показателей публикационной активности и цитируемости статей.

2) Лица, которые имеют право на поощрение из средств вуза:

2.1) Преподаватели АмГУ, а также лица, утратившие статус ППС не ранее, чем за восемь месяцев до выхода статьи, за которую полагается поощрение.

3) Условия получения поощрения из средств вуза:

3.1) работа должна быть опубликована в журнале, индексируемом си-

стемой Web of Science Core Collection. Тематическая категория публикации определяется по атрибуту Web of Science Category, указанному на странице публикации в Web of Science.

3.2) публикации в качестве места работы должно быть указано «Амурский государственный университет».

3.3) принимаются во внимание только публикации, имеющие согласно Web of Science тип Article (статья) или Review (обзор).

4) Размер выплачиваемого вознаграждения:

4.1) размер поощрения за статью в журнале с импакт-фактором или IPR от 1,0 до 3,0 включительно составляет 30 тысяч рублей.

4.2) размер вознаграждения за публикацию в журнале с импакт-фактором или IPR от 3,0 до 5,0 включительно составляет 50 тысяч рублей.

4.3) размер поощрения за статью в журнале с импакт-фактором или IPR от 5,0 до 6,5 включительно составляет 100 тысяч рублей.

4.4) размер вознаграждения за публикацию в журнале с Impact factor или IPR более 6,5 составляет 200 тысяч рублей.

4.5) размер вознаграждения, получаемого преподавателем за год, не может превышать 600 тысяч рублей, вместе с этим, размер поощрения, назначаемого автору за одну статью, не может превышать 200 тысяч рублей.

5) Порядок получения поощрения:

5.1) каждый преподаватель, опубликовавший статью, индексируемую в базе Web of Science должен заполнить заявление на получение стимулирующей выплаты;

5.2) поданные заявления подвергаются рассмотрению только после индексации публикации в системе Web of Science;

5.3) в течение десяти рабочих дней после подачи заявления, данные проверяются на предмет соответствия требованиям программы повышения публикационной активности. О решении преподаватель оповещается по e-mail. В случае положительного ответа о соответствии публикации требованиям программы, преподавателю запрещается подавать повторное заявление на получение

ние вознаграждения за ту же статью.

На основании предложенных вариантов повышения публикационной активности преподавателей АмГУ составим перечень показателей с размером поощрительных выплат (таблица 50).

Таблица 50 - Перечень показателей публикационной активности ППС

Показатель	Выплата за одну публикацию, тыс. руб.	Периодичность поощрительной выплаты
Монография	50	единовременно
Глава монографии	0,5	единовременно
Учебник	50	единовременно
Глава учебника	5	единовременно
Учебное пособие	30	единовременно
Глава учебного пособия	2	единовременно
Статья (обзор) в журнале, индексируемом системой Web of Science с импакт-фактором или IPP от 1,0 до 3,0	30	единовременно
Статья в журнале, индексируемом системой Web of Science с импакт-фактором или IPP от 3,0 до 5,0	50	единовременно
Статья в журнале, индексируемом системой Web of Science с импакт-фактором или IPP от 5,0 до 6,5	100	единовременно
Статья в журнале, индексируемом системой Web of Science с Impact factor или IPP более 6,5	200	единовременно
Статья (обзор) в зарубежном научном журнале, индексируемом Scopus	30	единовременно
Статья в изданиях, входящих в перечень ВАК	2	один раз в месяц
Статья (обзор) в российском научном журнале, входящем в Перечень российских журналов	0,3	один раз в месяц
Статья в российском научном журнале, не входящем в Перечень российских журналов	0,2	один раз в месяц
Опубликованная научная рецензия в рецензируемом российском/зарубежном научном журнале;	0,3	один раз в месяц
Статья в ежегоднике, входящем в Перечень российских журналов;	0,2	один раз в месяц
Статья в научном издании (сборнике);	0,2	один раз в месяц
Тезисы, индексируемые в РИНЦ,	0,4	один раз в месяц

Согласно данным таблицы 50, наибольшая поощрительная выплата приходится на публикации, индексируемые в базе Web of Science.

На основе данных таблицы 50, составим оптимистичный, наиболее вероятный и оптимистичный прогнозы публикационной деятельности преподавателей АмГУ. Полученные результаты представим в таблицах 51, 52 и 53.

Таблица 51 - Пессимистичный прогноз публикационной активности ППС АмГУ

Показатель	Стоимость публикации, руб.	тыс.	Количество публикаций, ед.	Поощрительная выплата, тыс. руб.
Монография	50		0	0
Глава монографии	0,5		0	0
Учебник	50		0	0
Глава учебника	5		0	0
Учебное пособие	30		0	0
Глава учебного пособия	2		0	0
Статья (обзор) в журнале, индексируемом системой Web of Science с импакт-фактором или IPP от 1,0 до 3,0	30		1	30
Статья в журнале, индексируемом системой Web of Science с импакт-фактором или IPP от 3,0 до 5,0	50		0	0
Статья в журнале, индексируемом системой Web of Science с импакт-фактором или IPP от 5,0 до 6,5	100		0	0
Статья в журнале, индексируемом системой Web of Science с Impact factor или IPP более 6,5	200		0	0
Статья (обзор) в зарубежном научном журнале, индексируемом Scopus	30		0	0
Статья в изданиях, входящих в перечень ВАК	2		1	24
Статья (обзор) в российском научном журнале, входящем в Перечень российских журналов	0,3		0	0
Статья в российском научном журнале, не входящем в Перечень российских журналов	0,2		0	0
Опубликованная научная рецензия в рецензируемом российском/зарубежном научном журнале	0,3		0	0
Статья в ежегоднике, входящем в Перечень российских журналов	0,2		0	0
Статья в научном издании (сборнике)	0,2		0	0
Статья, индексируемая в РИНЦ	0,4		1	4,8
Итого				58,8

В результате пессимистичного прогноза, в котором выполнены только показатели, отражающиеся в аккредитационных требованиях по научно-исследовательской деятельности вуза, сумма поощрительных выплат составит 58,8 тысяч рублей.

Таблица 52 - Наиболее вероятный прогноз публикационной активности ППС АмГУ

Показатель	Стоимость публикации, руб.	Количество публикаций, тыс. ед.	Поощрительная выплата, тыс. руб.
Монография	50	0	0
Глава монографии	0,5	3	1,5
Учебник	50	0	0
Глава учебника	5	3	15
Учебное пособие	30	1	30
Глава учебного пособия	2	0	0
Статья (обзор) в журнале, индексируемом системой Web of Science с импакт-фактором или IPP от 1,0 до 3,0	30	1	30
Статья в журнале, индексируемом системой Web of Science с импакт-фактором или IPP от 3,0 до 5,0	50	0	0
Статья в журнале, индексируемом системой Web of Science с импакт-фактором или IPP от 5,0 до 6,5	100	0	0
Статья в журнале, индексируемом системой Web of Science с Impact factor или IPP более 6,5	200	0	0
Статья (обзор) в зарубежном научном журнале, индексируемом Scopus	30	0	0
Статья в изданиях, входящих в перечень ВАК	2	2	48
Статья (обзор) в российском научном журнале, входящем в Перечень российских журналов	0,3	1	3,6
Статья в российском научном журнале, не входящем в Перечень российских журналов	0,2	1	2,4
Опубликованная научная рецензия в рецензируемом российском/зарубежном научном журнале	0,3	0	0
Статья в ежегоднике, входящем в Перечень российских журналов	0,2	1	2,4
Статья в научном издании (сборнике)	0,2	1	2,4
Статья, индексируемая в РИНЦ	0,4	2	9,6

Итого	144,9
-------	-------

В результате наиболее вероятностного прогноза сумма поощрительных выплат преподавателям за год может составить 145 тысяч рублей.

Таблица 53 - Пессимистичный прогноз публикационной активности ППС АмГУ

Показатель	Стоимость публикации, тыс. руб.	Количество публикаций, ед.	Поощрительная выплата, тыс. руб.
Монография	50	1	50
Глава монографии	0,5	1	0,5
Учебник	50	1	50
Глава учебника	5	1	5
Учебное пособие	30	1	30
Глава учебного пособия	2	1	2
Статья (обзор) в журнале, индексируемом системой Web of Science с импакт-фактором или IPR от 1,0 до 3,0	30	1	30
Статья в журнале, индексируемом системой Web of Science с импакт-фактором или IPR от 3,0 до 5,0	50	1	50
Статья в журнале, индексируемом системой Web of Science с импакт-фактором или IPR от 5,0 до 6,5	100	1	100
Статья в журнале, индексируемом системой Web of Science с Impact factor или IPR более 6,5	200	1	200
Статья (обзор) в зарубежном научном журнале, индексируемом Scopus	30	1	30
Статья в изданиях, входящих в перечень ВАК	2	1	24
Статья (обзор) в российском научном журнале, входящем в Перечень российских журналов	0,3	1	7,2
Статья в российском научном журнале, не входящем в Перечень российских журналов	0,2	1	2,4
Опубликованная научная рецензия в рецензируемом российском/зарубежном научном журнале	0,3	1	3,5
Статья в ежегоднике, входящем в Перечень российских журналов	0,2	1	2,4
Статья в научном издании (сборнике)	0,2	1	4,8
Статья, индексируемая в РИНЦ	0,4	1	9,6
Итого			601,4

Если преподаватель опубликует по одной работе по каждому показателю публикационной активности, то общая сумма поощрительных выплат по оптимистичному прогнозу составит 600 тысяч рублей (поскольку максимальная сумма выплат не может превышать 600 тысяч рублей).

Таким образом, поощрение преподавателей за публикационную активность служит прекрасным средством стимулирования ППС к проведению научно-исследовательской деятельности. Разработка и внедрение программы повышения публикационной активности педагогических кадров произведет мощный стимулирующий эффект, подтолкнув преподавателей АмГУ к проведению научно-исследовательской деятельности, а также станет положительным примером для остальных членов ППС.

Внедрение проекта повышения квалификации преподавателей и программы повышения публикационной активности стимулирует рост качества образования, что в свою очередь, приведет к улучшению уровня конкурентоспособности ФГБОУ ВО «Амурский государственный университет». Следовательно, предложенные мероприятия являются целесообразными и эффективными.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Объектом исследования выступил Амурский государственный университет. Основными видами деятельности АмГУ, в соответствии с Уставом, являются: образовательная деятельность по образовательным программам высшего образования и среднего профессионального образования, основным общеобразовательным программам, основным программам профессионального обучения, дополнительным профессиональным программам и дополнительным общеобразовательным программам; научная деятельность; организация проведения общественно значимых мероприятий в сфере образования и науки. При этом, Университет вправе осуществлять приносящую доход деятельность, которая служит достижению целей.

Основными документами, определяющим цели и задачи учреждения являются учредительные документы, которые определяют основные направления деятельности учреждения. Учредительные документы являются основанием для деятельности учреждения.

Анализ внутренней среды проведен по следующим срезам (кадровый, организационный, производственный, маркетинговый, финансовый), каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает учреждение.

Анализ возрастного состава преподавателей показал, что количество преподавателей за исследуемый период имеет тенденцию снижения. Так с 2015 года количество ППС снизилось на 52 человека и составила в 2017 году 293 человека. Доля молодых преподавателей снижается, и в 2017 году составляет 17,7 %. Средний возраст ППС повышается и равен 44, 5 лет в 2015 году до 45,8 лет в 2017 году. Возрастной состав по сравнению с 2015 годом практически не изме-

нился. За 2015-2017 гг. фонд оплаты труда сотрудников АмГУ преимущественно снижается. Это происходит за счет сокращения численности персонала вуза.

ФГБОУ ВО «АмГУ» имеет линейно-функциональный тип связей. Взаимоотношения между сотрудниками учреждения имеют вертикальные и горизонтальные связи. Управление вузом осуществляется на принципах сочетания коллегиальности и единоначалия в соответствии с законодательством РФ и Уставом ФГБОУ ВО «АмГУ».

В ФГБОУ ВО «АмГУ» осуществляется подготовка студентов по следующим уровням образования: среднее общее образование; среднее профессиональное образование; высшее образование - бакалавриат; высшее образование - специалитет, магистратура; высшее образование - подготовка кадров высшей квалификации; дополнительное образование.

Общее количество образовательных программ по уровням высшего образования за анализируемый возрастает, так в 2016 году увеличилось количество ОП на 8 по сравнению с 2014 годом. При этом, возросло количество образовательных программ по уровню ВО - магистратура и снизилось по уровню - бакалавриат. Стоит отметить что с 2014 года количество образовательных программ по уровню ВО специалитет не изменилось.

Общая численность студентов, обучающихся по образовательным программам бакалавриата, специалитета, магистратуры за анализируемый период имеет тенденцию снижения. Общая численность студентов и аспирантов, обучающихся в вузе, сокращается из-за снижения выделенных контрольных цифр приема. Так, с 2014 года численность студентов сократилась на 568 человек и составила в 2017 году 5541 человек.

За рассматриваемый период наметился рост доли внебюджетных средств, которые в силу низкого бюджетного финансирования в 2016 году составляют 45,3 %. Основными источниками внебюджетных средств АмГУ являются плата за обучение студентов, платные курсы профессиональной переподготовки, сдача помещений в аренду и оказание дополнительных платных образовательных услуг. Доля средств федерального бюджета в структуре ис-

точников финансирования университета снизилась в 2016 г. на 7,2 % по сравнению с финансированием в 2014 г. Анализируя структуру поступлений денежных средств от оказания вузом услуг, относящихся к основным видам деятельности, предоставление которых осуществляется на платной основе за 2015-2017 гг., отметим, что наибольшую долю составляют поступления от реализации программ высшего образования (около 80 %), наименьший удельный вес распределяется между реализацией дополнительных общеобразовательных программ и проведением научно-исследовательских работ (в среднем по 6,5 % за анализируемый период).

Анализ внешней среды показал, что наиболее значимыми факторами макросреды являются экономические и социально-демографические факторы. Данный вывод объясняется тем, что экономические процессы, происходящие в стране и мире, прямым образом сказываются на деятельности финансово-хозяйствующих субъектов, в том числе и «АмГУ». Сильное влияние на АмГУ оказывают такие силы конкуренции Портера, как конкуренция в отрасли и влияние потребителей продукции. Незначительную угрозу на АмГУ оказывают факторы: угроза появления новых конкурентов; влияние поставщиков продукции; Влияние товаров-заменителей.

Оценка конкурентоспособности вуза проводилась по ряду сбалансированных показателей АмГУ. По показателям таких направлений деятельности, как образовательная деятельность, финансово-экономическая деятельность и кадровый состав развитие происходит сбалансировано и интенсивно, поскольку их коэффициенты сбалансированности попадают в предел  $0,5 < K_{сб}(ij) < 1,5$ . В таких направлениях, как научная и международная деятельность АмГУ встречаются показатели, коэффициенты сбалансированности которых меньше 0,5.

Согласно проведенному анализу внутренней и внешней среды, а также при оценке конкурентоспособности АмГУ, выявлены следующие проблемы: снижение общей численности студентов, обучающихся по образовательным программам бакалавриата, специалитета, магистратуры в результате сокращения выделенных контрольных цифр приема; сокращение доли средств феде-

рального бюджета в структуре источников финансирования университета; общие поступления средств от оказания вузом услуг, относящихся к основным видам деятельности, предоставление которых осуществляется на платной основе имеют нарастающую тенденцию снижения; ослабление публикационной активности вуза; учебные корпуса и общежития университета требуют капитального ремонта, так как находятся в изношенном состоянии; численность преподавателей имеет тенденцию снижения. При этом повышается средний возраст ППС.

Для эффективного управления деятельностью вуза предложены мероприятия, направленные на улучшение конкурентных позиций АмГУ. 1) повышение качества образования; 2) стимулирование научно-исследовательской деятельности; 3) поиск дополнительных доходов; 4) привлечение абитуриентов.

Проведенная оценка выбора приоритетного направления для решения проблемы низкого уровня конкурентоспособности АмГУ показала, что наиболее приемлемым направлением является повышение качества образования. Сетевое планирование показало, что общая продолжительность реализации мероприятия составляет 327 дней.

Результаты последней проведенной аттестации в АмГУ, в повышении квалификации нуждаются 5 преподавателей с кафедры экономики и менеджмента организации. Курсы повышения квалификации для каждого преподавателя выбирались с учетом его преподаваемых дисциплин и сроков последнего курса повышения квалификации и (или) профессиональной переподготовки по этим дисциплинам. Стоимость обучения определялась исходя из сведений стоимости курсов повышения квалификации, указанных на официальных сайтах вузов. По каждому курсу был составлен предварительный бюджет проекта. Расходы по всем курсам повышения квалификации преподавателей кафедры экономики и менеджмента организации составляет 472800. Финансировать проект планируется за счет средств от приносящей доход деятельности АмГУ и за счет средств федерального бюджета.

Оценка рисков осуществлена экспертным путем. Самыми значимым

риском является то, что преподаватели в процессе обучения получают недостаточный уровень знаний. Величина данного риска составляет 25,61 %.

Эффективность проекта подготовки педагогических кадров на кафедре ЭиМО зависит от того, насколько грамотно преподаватель сможешь воспользоваться знаниями, полученными в ходе обучения. Как показывает практика, обладая более обширной информацией, преподаватель способен создавать оригинальные учебные материалы, которые увлекают, мотивируют и нацеливают обучающихся на успешные результаты. Повышение квалификации позволяет улучшить уровень конкурентоспособности ФГБОУ ВО «Амурский государственный университет», а также решает основные задачи, влияющие на качество университетского образования. Следовательно, внедрение проекта подготовки педагогических кадров в АмГУ (на примере кафедры Экономики и менеджмента организации) является целесообразным и эффективным.

Для стимулирования ППС к публикациям в журналах, индексируемых системой Web of Science, разработана программа повышения публикационной активности преподавателей АмГУ. Внедрение программы повышения публикационной активности стимулирует рост качества образования, что в свою очередь, приведет к улучшению уровня конкурентоспособности ФГБОУ ВО «Амурский государственный университет». Следовательно, внедрение программы повышения публикационной активности в АмГУ является целесообразным и эффективным.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### I Правовые акты

1 Приказ от 30 сентября 2005 г. N 1938 «Об утверждении показателей деятельности и критериев государственной аккредитации высших учебных заведений» // Федеральная служба по надзору в сфере образования и наук [Электронный ресурс] : офиц.сайт. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/5425030/> - 26.12.2017.

2 Приказ от 19.12.2013 г. N 1367 «Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» // Министерства образования и науки РФ [Электронный ресурс] : офиц.сайт. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/70603294/> - 01.01.2018.

3 Стандарт организации от 21.04.2015 № 145-ОД "О порядке осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования" // СТО СМК 4.2.3.11-2015. - 30 с.

### II Специальная литература

4 Андросов, М.А. Роль оценки мониторинга в управлении проектом / М.А. Андросов // Достижения вузовской науки. - 2015. - № 15. - С. 110-117.

5 Арефьев, П.Г. Публикационная активность, возможности роста научного продукта и традиционный русский вопрос "Что делать?"/ П.Г. Арефьев // университетская книга. - 2013. - № 8. - С. 49-55.

6 Арсентьева, Н.А. К вопросу о понятии "Образовательные услуги" / Н.А. Арсентьева // Правовестник. - Издательство: Автономная некоммерческая организация "Исследовательский центр информационно-правовых технологий". -2016. - №1 (1). С.7-10.

7 Асаул, А.Н. Управление высшим учебным заведением в условиях инновационной экономики / А.Н. Асаул. - СПб.: "Гуманистика", 2007. - 280 с.

8 Балданов, В.Д. Конкуренция на рынке услуг высшего образования / В.Д. Балданов, Е.Б. Дондокова // Вестник Забайкальского государственного университета. - 2014. - № 12. - С. 119-128.

9 Балдин, К.В. Общая теория статистики: учебное пособие / К.В. Балдин, А.В. Рукосуев. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2015. – 312 с.

10 Баштовой, Е.А. Управление Амурским государственным университетом в условиях/ Экономика и социум. – 2016. - № 1 (20). – С. 8.

11 Бедный, Б.И. О показателях научного цитирования и методах их применения / Б.И. Бедный, Ю.М. Сорокин // Высшее образование в России. - 2012. - № 3. - С. 17–28.

12 Беликова, И.П. Управление проектами: учебное пособие (краткий курс лекций) / И.П. Беликова. - Ставрополь: Изд-во Ставропольского гос. аграрного ун-та, 2014. – 80 с.

13 Белый, Е.М. Конкурентные преимущества вузов: классификация с позиций стейкхолдерменеджмента [Электронный ресурс] / Е.М., Белый, Л.Р. Мингачева, И.Б. Романова // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 5. - Режим доступа: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=7302>. - 24.11.2017).

14 Белинская, М.Н. Факторы оценки конкурентоспособности государственных вузов / М.Н. Белинская // Вестник СамГУ. - 2013.- № 1 (102). - С. 20-26.

15 Болдин, А.П. Основы научных исследований: учебник для студ. учреждений высш. проф. образования / А.П.Болдин, В.А.Максимов. - М.: Издательский центр «Академия», 2012. - 336 с.

16 Борытко, Н.М. Управление образовательными системами: учебник для студентов педагогических вузов / Н. М. Борытко, И. А. Соловцова; Под ред. Н.М. Борытко. - Волгоград: Изд-во ВГИПК РО, 2006. - 48 с.

17 Босенко, И.В. Методический подход к формированию стратегии, обеспечивающей интенсивное развитие вуза как бизнес-системы / И.В. Босен-

ко, Т.В. Терентьева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2017. – № 1. – С. 19-30.

18 Буйлова, Л.Н. Современные подходы к разработке дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ / Л.Н. Буйлова // Молодой ученый. - 2015. - №15. - С. 567-572.

19 Быкасова, О.О. Качество образования и система менеджмента качества как основа конкурентоспособности современного высшего образования / О.О. Быкасова // Евразийское научное объединение. - 2015. - № 4 (4). - С. 104-106.

20 Вдовина, С.А. Качество образования как педагогическая проблема / С.А. Вдовина, Е.А. Вдовина // Молодой ученый. — 2015. - №23. - С. 940-942.

21 Веселая, А.А. К вопросу о сущности образовательных услуг / А.А. Веселая // Вестник Таганрогского института имени А.П. Чехова. - 2013. - № 1. - С. 181-185.

22 Гасанбеков, С.К. Сетевое планирование, как инструмент управления проектами / С.К. Гасанбеков, Н.А. Лубенец // Известия Московского государственного технического университета "МАМИ". - 2014. - № 1(19). - С. 84-88.

23 Главный информационно-вычислительный центр. [Электронный ресурс] – офиц. сайт. Режим доступа: <http://indicators.miccedu.ru/monitoring/>. - 29.08.2017.

24 Глотов, Д.С. Управление конкурентоспособностью вуза / Д.С. Глотов // Школа молодых ученых по проблемам гуманитарных наук: сборник материалов областного профильного семинара. - Издательство: Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина., 2017. - С. 231-234.

25 Головачев, А.С. Методические основы конкурентоспособности / А.С. Головачев // Экономика и управление. - 2015. - № 1. - С. 4.

26 Гуриева, Л.К. Ценовые факторы конкурентоспособности вуза / Л.К. Гуриева, Н.В. Дзацоева // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени Коста Левановича Хетагурова. - 2013. - № 2. - С. 219-224.

27 Гущина, А.Г. Стратегическая позиция учебного заведения на рынке

образовательных услуг (на примере ФГБОУ ВО "ВГУВТ") / А.Г. Гущина, В.М. Иванов // Наука. Мысль. - 2016. - № 11.- С. 6-10.

28 Данилова, С.В. Методические оценки конкурентоспособности / С.В. Данилова // Креативная экономика. - 2013. - № 4 (76). - С. 54-61.

29 Дегтярева, И.Н. Статистика. Общая теория: учебно-практическое пособие / Дегтярева И.Н.- Саратов: Вузовское образование, 2015.- 183 с.

30 Дульзон, А.А. Как оценить работу вуза? / А.А. Дульзон // Высшее образование сегодня. – 2014. – № 4. – С. 18-24.

31 Драганчук, Л.С. Рынок образовательных услуг и его регулирование / Л.С. Драганчук // Вестник КемГУ. - 2012. - № 4-1 (52). - С. 284-289.

32 Дрезинский, К.С. К вопросу о понятии и сущности потенциала высшего учебного заведения / К.С. Дрезинский // Научно-технические ведомости СПбГПУ. - 2013. - № 2 (168). - С. 153-156.

33 Ендовицкая, Е.В. Дискуссионные вопросы конкурентоспособности и рейтинговости вузов на примере Воронежской области / Е.В. Ендовицкая, Н.В. Кондрашова // Современная экономика: проблемы и решения. - 2015. - № 12 (72). - С. 89-99.

34 Епифанцева, А.С. Позиции Российских вузов в международных рейтингах / А.С. Епифанцева // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 12-7. – С. 1488-1491.

35 Заярная, И.А. Теория и методология формирования эффективной системы управления конкурентоспособностью вуза: моногр. / И.А. Заярная. -2-е изд., перераб. и доп. - Тверь: ООО «Тверской печатник», 2015. - 231 с.

36 Зеер, Э.Ф. Профориентология. Теория и практика: учебное пособие для высшей школы / Э.Ф. Зеер, А.М. Павлова, Н.О. Садовникова. - М.: Академический Проект, 2015. - 192 с.

37 Информационно-справочная система "Академик". [Электронный ресурс] – офиц. сайт. Режим доступа: <https://dic.academic.ru/>. - 05.01.2018.

38 Исакова, Е.С. Формирование рейтинга вузов / Е.С. Исакова, А.В. Панюков, С.Б. Коваль // Вестник Южно-Уральского государственного универ-

ситета. Серия: Экономика и менеджмент. - 2014. - № 4. - С. 186-191.

39 Каравеева, И.А. Управление адаптивными образовательными системами / И.А. Каравеева // Успехи современного естествознания. – 2008. – № 4. – С. 116-119.

40 Киселев, М. Анализ конкурентных стратегий / М. Киселев // Экономика. - 2015. - № 10. - С. 21 - 25.

41 Ключева, Н.В. Педагогическая психология: учебник для студентов высших учебных заведений / Н.В. Ключева и др. - Саратов: Вузовское образование, 2016. - 235 с.

42 Козырская, И.Е. Конкуренция компаний: приемы и подходы при оценке конкурентных преимуществ / И.Е. Козырская // Baikal Research Journal. - 2015. - № 5. - С. 13.

43 Кокин, А.С. Показатели конкурентоспособности учреждения /А.С. Кокин // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. - 2015. – № 3(1). - С. 256–261.

44 Комарова, Т.В. Конкурентоспособность российских вузов в мировом образовательном пространстве: основные тенденции и перспективы / Т.В. Комарова // Креативная экономика. – 2016. — № 4. – С. 423–432.

45 Копылова, И.А. Самообразование педагога как условие профессионального роста / И.А. Копылова // Теория и практика образования в современном мире: материалы VII Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, июль 2015 г.). - СПб.: Свое издательство, 2015. - С. 51-54.

46 Коржавина, Н.П. Конкурентоспособность вузов на рынке образовательных услуг и рынке труда: взаимосвязь компонентов и показателей / Н.П. Коржавина, В.А. Леонгардт, О.А. Чикова // Педагогическое образование в России. - 2016. - №8. - С. 144-147.

47 Корф, В.П. Оценка конкурентоспособности ведущих российских университетов с использованием метода главных компонент / В.П. Корф // Бизнес-информатика. - 2014. - № 2 (28). - С. 63-71.

48 Кравченко, Т.В. Современные инструменты повышения конкурен-

тоспособности вуза / Т.В. Кравченко, М.М. Митюгина // Высшее образование в современном мире-сборник трудов II Международной научно-практической конференции. Под научной редакцией О. П. Чигишевой, 2015. - С. 20-26.

49 Крылов, Э.И. Методологические вопросы анализа конкурентных преимуществ учреждения / Э.И. Крылов // Экономика. - 2014. - № 15. - С. 27 - 35.

50 Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 358 с.

51 Кушель, Е.С. Конкурентоспособность вузов: принципы обеспечения / Е.С. Кушель // Управленческие науки в современной России. - 2014. - № 1. - С. 297-299.

52 Ларионов, И.К. Стратегическое управление: учебник для магистров / И.К. Ларионов [и др.]. - М.: Дашков и К, 2015. - 235 с.

53 Лелюх, Е.М. Статистический анализ численности студентов российских высших учебных заведений по группам специальностей / Е.М. Лелюх // Статистика и Экономика. – 2012. – № 4. – С. 137-141.

54 Лепеш, Г.В. По вопросу публикационной активности российских ученых / Г.В. Лепеш // Техничко-технологические проблемы сервиса. - 2012. - № 2 (20). - С. 3.

55 Лисов, В.И. Методические особенности формирования рейтингов конкурентоспособности вузов // В.И. Лисов, Е.С. Кушель // Известия высших учебных заведений. Геология и разведка. - 2013. - № 3. - С. 68-70.

56 Маринка, Г.И. Организация систем управления / Г.И. Маринка. - М.: ИНФРА, 2012, – 381 с.

57 Маслова, Ю.А. Влияние качества человеческих ресурсов на конкурентоспособность вуза / Ю.А. Маслова // Смальта. - 2014. - № 3. - С. 14-16.

58 Матвеев, В.А. Статистика: учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2015. – 84 с.

59 Мелёхина, Е.А. Принципы профессионального развития преподавателя вуза [Электронный ресурс] / Е.А. Мелехина // Современные проблемы

науки и образования. – 2014. – № 2. – Режим доступа: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=12602>. - 25.11.2017.

60 Метлина, А.Е. Конкурентоспособность российских учреждений / А.Е. Метлина // Вестник ТГПУ. – 2015. - № 5 (49). – С. 60 - 63.

61 Мокроносов, А.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014. – 194 с.

62 Муравьева, Е.В. Управление конкурентной средой: учебное пособие / Е.В. Муравьева. - Ульяновск: ФГБОУ ВПО «УлГУ», 2016. - 191 с.

63 Надеин, Н.В. Направления оценки конкурентоспособности вузов на рынке образовательных услуг / Н.В. Надеин // Актуальные вопросы экономических наук. - 2015. - № 42. - С.115-120.

64 Научная электронная библиотека elibrary.ru [Электронный ресурс] : офиц.сайт. – Режим доступа: [http://elibrary.ru/projects/citation/cit\\_index.asp](http://elibrary.ru/projects/citation/cit_index.asp) - 20.10.2017.

65 Николаева, С.В. Стратегия развития образовательного учреждения / С.В. Николаева // Молодой ученый. - 2016. - №11. - С. 877-879.

66 Носырева, А.Н. Управление конкурентоспособностью образовательной услуги (на примере вузов ЗАТО) / А.Н. Носырева, Е.А. Ануфриева // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. - 2016. - № 13. - С. 13-16.

67 Осипова, Ю.А. Управление конкурентоспособностью вуза на рынке образовательных услуг: автореф. диссертации на соискание ученой степени канд. экон. наук: 08.00.05 / Ю. А. Осипова. - Санкт-Петербург, 2013. - 162 с.

68 Павлов, А.Н. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОК. Изложение методологии и опыт применения / А. Н.Павлов. - 4-е изд., испр. и доп. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. - 271 с.

69 Пак, В.Д. Что такое проект? Определение и признаки / В.Д. Пак, Н.И. Нужина // Социологические науки. - 2013. - № 8 (15). - С. 133-134.

70 Панов, А.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов

/ А.И. Панов. - М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2012. – 240 с.

71 Пашкус, В.Ю. Оценка конкурентоспособности вузов с учетом их ресурсного потенциала (на примере вузов Санкт-Петербурга) / В.Ю. Пашкус // Региональная экономика: теория и практика. - 2013. - № 34. - С. 44-49.

72 Пашкус, Н.А. конкурентоспособность вуза в условиях новой экономики: подходы к оценке / Н.А. Пашкус, В.Ю. Пашкус // Теория и практика общественного развития. - 2014. - № 12. - С.122-127.

73 Пеньков, Б.Е. Резервы для увеличения конкурентоспособности / Б.Е. Пеньков //Российской предпринимательство – 2015. - № 8. – С. 63 – 72.

74 Пестов, И.П. Анализ методических подходов к оценке конкурентоспособности вузов / И.П. Пестов // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Познание. - 2014. - № 7 (34). - С. 13-17.

75 Полякова, В.В. Основы теории статистики: учеб. пособие / В.В. Полякова, Н.В. Шаброва. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. – 148 с.

76 Полякова, М.Е. Понятие и методика аналитического обоснования ключевых факторов успеха / М.Е Полякова // Современные тенденции развития науки и технологий. - 2017. - № 3-11 (24). - С. 125-127.

77 Пономаренко, Ю.С. Разработка модели и механизмов управления рекламной деятельностью вуза [Электронный ресурс] / Ю.С. Пономаренко, А.С. Колесникова, Н.С. Максимова // Гуманитарные научные исследования. - 2014. - № 12 (2). - Режим доступа: <http://human.snauka.ru/2014/12/8638>. - 12.01.2018.

78 Попов, Ю.И. Управление проектами: учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 208 с.

79 Постников, С.Н. Эффективный контракт в вузе: практика реализации / С.Н. Постников, А.В. Андриенко // Высшее образование в России. - 2015. - № 5. - С. 37-45.

80 Рацлаф, А.А. Образовательная услуга: определение и свойства / А.А. Рацлаф, А.В. Седова // Молодой ученый. - 2014. - №13. - С. 162-164.

81 Резник, Г.А. Оценка факторов конкурентоспособности вуза в со-

временных условиях / Г.А. Резник, Ю.С. Пономаренко, Л.С. Парамонова // Мир науки. - 2015. - № 1. - С. 1-16.

82 Рудакова, О.В. Высшие учебные заведения в условиях конкуренции / О.В. Рудакова // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. - 2016. - № 3(10). - С. 57-60.

83 Рыбалкина, З.М. Методика оценки конкурентоспособности вуза / З.М. Рыбалкина // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. - 2013. - № 4 (18). - С. 71-78.

84 Секерин, В.Д. Инновации в маркетинге / под общей ред. В.Д. Секерина. - М.: МГУИЭ, 2013. - 252 с.

85 Симоненко, Е.С. Разработка системы показателей (индикаторов) конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг / Е.С. Симоненко // Альманах современной науки и образования. - 2013. - № 11 (78). - С. 161-164.

86 Станько, Д.В. Факторы обеспечения конкурентоспособности учреждения / Д.В. Станько // Актуальные проблемы экономики. – 2014. - № 9. – С. 112 – 116.

87 Степенко, А.Е. Основные факторы конкурентоспособности вуза / А.Е. Степенко // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XLVI междунар. науч.-практ. конф. № 2 (46). – Новосибирск: СибАК, 2015. - С. 28-33.

88 Таскаева, Н.Н. Инвестиционный анализ: курс лекций / Таскаева Н.Н., Кисель Т.Н. - М.: Московский государственный строительный университет, 2016. - 100 с.

89 Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон. - М.: Юнити, 2012. – 338 с.

90 Требухин, А.Ф. Основы производственного менеджмента. Часть 1. Процессы и операции: учебное пособие / А.Ф. Требухин - М.: Московский государственный строительный университет, 2015. - 222 с.

91 Управление образовательными системами: учебник для студентов педагогических вузов / под ред. Н.М. Борытко. - Волгоград: Изд-во ВГИПК РО,

2006. - 48 с.

92 Ушакова, Д.Ю. Публикационная активность как фактор конкурентоспособности вуза / Д.Ю. Ушакова // Россия и Китай: вектор развития: материалы Международной научно-практической конференции (5 декабря 2016 г.) / под общей ред. О.А. Цепелева. – Благовещенск, Изд-во Амурского гос. ун-та, 2017. - 300 с.

93 Хохлова, Н.В. Модель проектирования индивидуального плана обучения / Н.В. Хохлова // Молодой ученый. - 2015. - №19. - С. 627-631.

94 Чекушкина, Е.Е. Программно-целевая и проектная деятельность библиотек: методические рекомендации / сост. Е.Е. Чекушкина. – Вологда: ВОЮБ, 2014. – 50 с.

95 Чепухалина, Е.В. Методика оценки конкурентоспособности регионального вуза / Е.В. Чепухалина, Е.В. Жалыбина // Ученые записки Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета. - 2012. - № 9. - С. 97-100.

96 Шамсиев, А. Методическая система формирования обобщённых приёмов учебной деятельности в процессе обучения математике / А. Шамсиев, С. А. Узакова // Молодой ученый. - 2014. - № 4. С. 39-42.

97 Шилова, И.Н. К вопросу об экономическом содержании, особенностях и классификации образовательных услуг / И. Н. Шилова // Экономические науки. – 2014. – № 4. – С. 107-114.

98 Ширяев, И.М. Типологизация подходов к определению эффективности экономических институтов / И.М. Ширяев // Journal of institutional studies. - 2014. - № 2 (6). - С. 91-109.

99 Шишкина, Е.С. Факторы, влияющие на повышение конкурентоспособности выпускников вузов / Е.С. Шишкина, В.П. Аветисян // Основы экономики, управления и права. - 2013. - № 5 (11). - С. 58.

100 Шматко, М.В. Оценка эффективности управления конкурентоспособностью вуза в условиях реформирования системы высшего образования / М.В. Шматко // Современные проблемы управления природными ресурсами и

развитием социально-экономических систем материалы XII международной научной конференции: в 4-х частях, 2016. - С. 594-602.

101 Юданова, А.Л. Роль системного анализа в оценке конкурентоспособности вуза / А.Л. Юданова // Сибирская финансовая школа. - 2006. - № 4 (37). - С. 169-173.

102 Яшин, Н.С. Конкурентоспособность учреждения: методология, оценка, регулирование / Н.С. Яшин // Вестник СГЭУ. – 2015. - № 5. – С. 3 - 9.

## ГЛОССАРИЙ

1 *Адаптивная образовательная среда* - социально-педагогическая система, приспособливающаяся к условиям изменяющейся внешней среды, которая стремится, с одной стороны, максимально адаптироваться к учащимся с его индивидуальными особенностями, с другой - по возможности гибко реагировать на требования социума [39, С.116-119].

2 *Возможности рынка* – благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимуществ [6, С. 138].

3 *Выпускники вуза* - это те, кто получил степень бакалавра, магистра или доктора в исследуемом вузе [34, С. 1488-1491].

4 *Импакт-фактор* - является числовым показателем значимости научного журнала. При расчете данного индекса число ссылок, сделанных в расчетном году из всех обрабатываемых в РИНЦ журналов на статьи, опубликованные в данном журнале за предыдущие два года (или пять лет), делится на общее число этих статей [64].

5 *Индивидуальный учебный план* - квалифицируют как составную часть индивидуальной образовательной программы, который представляет собой индивидуальный план освоения образовательной программы (индивидуальный план обучения), зафиксированный в виде некоторого документа [93, С. 627-631].

6 *Квалификация работника* - степень и вид профессиональной обученности, необходимые для выполнения конкретного вида работы [37].

7 *Ключевые факторы успеха* – это те факторы, которым фирмы должны уделять особое внимание, так как они определяют успех фирмы на рынке, ее конкурентные возможности, непосредственно влияющие на ее прибыльность [76, С. 125-127].

8 *Конкурентные преимущества высших учебных заведений* - это «за-

ключенные в результатах деятельности вузов отличительные ценности, возможность получения которых побуждает клиента принять решение в пользу конкретного учебного заведения» [13].

9 *Конкуренция* - процесс взаимодействия производителей и поставщиков, использующих свои конкурентные преимущества при реализации продукции, а также соперничество между отдельными производителями или поставщиками товара (услуги) за покупателя [42, С. 13].

10 *Конкурентная стратегия* - представляется в виде комбинации целей (результатов), преследуемых предприятием, и средств (методов), с помощью которых оно намерено их достичь [61, С. 144].

11 *Конкурентоспособность вуза* – это комплексная характеристика, отражающая совокупность факторов внешней и внутренней среды, выраженных через показатели (индикаторы), для создания конкурентных преимуществ, обеспечивающих устойчивость стратегических позиций вуза [85].

12 *Конкурентоспособность высшего образования* - на уровне конкретного образовательного учреждения, как правило, определяется качеством образования, под которым понимается определенный уровень знаний и умений, умственного, нравственного и физического развития, которого достигают обучаемые на определенном этапе в соответствии с планируемыми целями [19].

13 *Мотивация* - побуждение к действию; динамический процесс психофизиологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности [37].

14 *Научная деятельность* - творческая деятельность, направленная на получение, освоение, переработку и систематизацию новых научных знаний, а следовательно, на расширение системы научных знаний [15, С. 7].

15 *Образованность обучающегося* - это интегральный итоговый результат, показатель качества образования. Данный подход поддерживается рядом отечественных ученых [20, С. 940-942].

16 *Образовательная программа* - документ, в котором фиксируется

и логически, аргументировано представляется цель учебного процесса, тематический план и учебный планы, способы и методы их реализации, критерии оценки результатов в условиях конкретной образовательной организации [18, С. 567-572].

17 *Образовательная реклама* - передача информации группе лиц об образовательных услугах вуза [77].

18 *Образовательная услуга* - это специфический вид товара, представленный в виде структурированной совокупности знаний, умений, информации, навыков и опыта, реализуемой потребителю за определенную плату для удовлетворения его потребностей [97, С. 107].

19 *Оказание образовательной услуги* - представляет собой непрерывный, продолжительный процесс, который растягивается по времени от нескольких часов до нескольких лет [21, С. 182].

20 *Потенциал вуза* - уровень его возможностей и способностей при достижении определенного состояния, определенного результата [32, С. 153-156].

21 *Потребитель образовательных услуг* - организация или гражданин, имеющие намерение заказать, либо заказывающие образовательные услуги для себя или несовершеннолетних граждан, либо получающие образовательные услуги лично [37].

22 *Проект* – это целенаправленная, ограниченная во времени деятельность, осуществляемая для удовлетворения конкретных потребностей при наличии внешних и внутренних ограничений и использовании ограниченных ресурсов [69, С. 133-134].

23 *Проект* - замысел, изменение конкретной системы в соответствии с определенными целями, задачами, сроками, стоимостью и качеством результатов [84].

24 *Программа* – описание модели будущей деятельности по одному или нескольким направлениям, рассчитанной на достижение определенных результатов в будущем [94, С. 5].

25 *Профессиональное развитие личности преподавателя вуза* - это формирование личности профессионала, осуществляющееся в процессе овладения профессиональной деятельностью и ее самостоятельного выполнения в учреждениях высшего профессионального образования и связанных с ними организациях [59].

26 *Публикационная активность* - это результат научно-исследовательской деятельности автора или научного коллектива или иного коллективного автора исследовательского процесса (организация, регион, страна), воплощенный в виде научной публикации, например, журнальной статьи, статьи в коллективном сборнике, доклада в трудах научной конференции, авторской или коллективной монографии, опубликованного отчёта по НИР [5, С. 49-55].

27 *Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)* - это национальная информационно-аналитическая система, аккумулирующая более 12 миллионов публикаций российских авторов, а также информацию о цитировании этих публикаций из более 6000 российских журналов [64].

28 *Рынок образовательных услуг* - механизм взаимодействия различных субъектов по поводу купли-продажи образовательных услуг [31, С. 285].

29 *Самообразованием преподавателя* – целенаправленная, познавательная профессиональная деятельность педагога, направленная на получение комплекса практических и теоретических знаний в определенной предметной области [45, С. 51-54].

30 *Сетевое планирование* - метод управления, основанный на применении математического аппарата теории графов - для отображения и алгоритмизации комплекса взаимосвязанных работ, мероприятий или действий для достижения четко обозначенной цели [22, С. 84-88].

31 *Сильные стороны* – это уникальные возможности и особенности предприятия, его достижения [61, С. 137].

32 *Слабые стороны* – это те показатели деятельности фирмы, по которым она уступает конкурентам, находясь в неблагоприятном положении [61, С.

137].

33 *Стратегия* - это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям [65, С. 877-879].

34 *Стратегическое позиционирование* - создание уникальной и выгодной позиции, predetermined сочетанием видов деятельности, отличных от видов деятельности конкурентов [61, С. 120].

35 *Угрозы рынка* – неблагоприятные факторы, которые могут оказать негативное воздействие на положение предприятия на рынке [61, С. 138].

36 *Управление в образовании* - особый род деятельности, обеспечивающий функционирование и развитие образовательного учреждения, реализацию его концепции и программы [16, С. 5].

37 *Услуги в сфере образования* - совокупность услуг, которые обеспечивают образовательные процессы, не являясь их содержательной частью (например, консультационные) [31, С. 284-289].

38 *Учебная деятельность* - представляет собой процесс, в результате которого человек приобретает новые или изменяет существующие у него знания, умения и навыки, совершенствует и развивает свои способности [96, С. 39-42].

39 *Экономическая эффективность* - характеризует ситуацию, когда имеет место достижение цели при использовании минимального количества средств или минимизация затрат при получении наилучшего результата, или получение наибольшей чистой выгоды [98, С. 91-109].

40 *Эффективный контракт* - инструмент управления кадровым потенциалом вуза, позволяющий привести в соответствие заработную плату научно-педагогических работников и результативность их деятельности [79, С.37-45].

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ

Магистранта Ушаковой Дарьи Юрьевны  
(фамилия, имя, отчество)

Наименование работы	Формы работы	Выходные данные	Объем в п.л.	Соавторы
Статистическая группировка субъектов Российской Федерации по числу студентов за 2015/2016 учебный год	Печатная	Изд-во Амурского гос. ун-та, Современные проблемы экономики и управления состояние и перспективы: Вып. 1 / под общ. ред. О.А. Цепелева. – Благовещенск, 2015. С.48-57.		Васильева А.В.
Обзор понятия и методов оценки конкурентоспособности вузов	Печатная	Изд-во Амурского гос. ун-та, Современные проблемы экономики и управления состояние и перспективы: Вып. 2 / под общ. ред. О.А. Цепелева. – Благовещенск, 2016. С. 3-11.		Васильева А.В.
Публикационная активность как фактор конкурентоспособности вуза	Печатная	Изд-во Амурского гос. ун-та, Россия и Китай: вектор развития: материалы Международной научно-практической конференции (5 декабря 2016 г.) / под общей ред. О.А. Цепелева. – Благовещенск, 2017. С. 86-88.		Васильева А.В.
Статистический анализ численности студентов, принятых на обучение по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры в вузы Российской Федерации	Печатная	Статистический анализ социально-экономического развития субъектов Российской Федерации: Материалы 3-ей Международной заочной научно-практической конференции / Брянский государственный инженерно-технологический университет. – Брянск, 2017. С. 428-432.		

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 - Перечень и состав стоимостных групп профессий и специальностей по государственным услугам по реализации основных профессиональных образовательных программ подготовки специалистов среднего звена и программ подготовки квалифицированных рабочих, служащих АмГУ

1 ГРУППА	2 ГРУППА	3 ГРУППА
01.03.02, 38.03.01, 38.03.02, 38.03.04, 38.03.05, 38.03.06, 38.03.07, 39.03.01, 39.03.02, 40.03.01, 41.03.01, 43.03.01, 43.03.02, 43.03.03, 44.03.02, 45.03.01, 45.03.02, 45.03.03, 47.03.03, 38.05.01, 38.05.02, 45.05.01, 01.04.02, 39.04.02, 40.04.01, 41.04.01, 44.04.01, 45.04.01, 45.04.02, 45.04.03, 47.04.03, 38.02.01, 38.02.03, 38.02.04, 38.02.05, 40.02.01, 43.02.10, 44.02.03.	03.03.02, 09.03.01, 09.03.02, 09.03.03, 13.03.01, 13.03.02, 15.03.04, 18.03.01, 20.03.01, 29.03.02, 29.03.05, 37.03.01, 42.03.01, 42.03.02, 21.05.02, 21.05.03, 37.05.01, 03.04.01, 09.04.01, 09.04.04, 13.04.02, 37.04.01, 42.04.01, 09.02.01, 09.02.02, 09.02.03, 13.02.11, 18.02.01, 21.02.13, 29.02.04, 19.01.02.	54.03.01, 54.03.02, 24.05.01, 54.05.01, 54.02.01.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Таблица Б.2 - Расчет стоимости обучения в АмГУ по нормативам на оказание государственных услуг по реализации образовательных программ высшего образования - программ бакалавриата, программ специалитета на 2016-2017 уч. год

Составляющие нормативных затрат	Размеры составляющих базовых нормативных затрат по стоимостным группам специальностей и направлений подготовки, рублей в год			Корректирующие коэффициенты, учитывающие средний уровень заработной платы в регионе	Корректирующие коэффициенты, учитывающие государственное регулирование цен (тарифов) на коммунальные услуги	Районные коэффициенты и северные надбавки в соответствии с действующим законодательством РФ	Итоговая стоимость обучения с учетом коэффициентов		
	2	3	4				5	6	7
1	1 ГРУППА	2 ГРУППА	3 ГРУППА				1 ГРУППА	2 ГРУППА	3 ГРУППА
1. Затраты на оплату труда и начисления на выплаты по оплате труда ППС, включая страховые взносы во внебюджетные фонды, с учетом надбавок за ученые степени и должности	33010	33010	33010			1,5	49515	49515	49515
2. Затраты на приобретение материальных запасов и особо ценного движимого имущества, потребляемого в процессе оказания государственной услуги с учетом срока полезного использования ( в т.ч. затраты на арендные платежи)	380	2920	15220				380	2920	15220
3. Затраты на приобретение учебной литературы, периодических изданий, издательских и полигра-	900	900	4500				900	900	4500

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Продолжение таблицы Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
фических услуг, электронных изданий, непосредственно связанных с оказанием гос. услуги									
4. Затраты на приобретение транспортных услуг, в т.ч. на проезд ППС до места прохождения повышения квалификации и обратно, на проезд до места прохождения практики и обратно для обучающихся, и сопровождающих их работников вуза	270	610	5130				270	610	5130
5. Затраты на организацию учебной и производственной практики, в том числе затраты на проживание и оплату суточных для обучающихся, проходящих практику, и сопровождающих их работников, за исключением затрат на приобретение транспортных услуг	1810	2870	15380				1810	2870	15380
6. Затраты на повышение квалификации ППС, в т.ч. связанные с наймом жилого помещения и дополнительные расходы, связанные с проживанием вне места постоянного жительства (суточные) ППС на время	2000	2190	15810				2000	2190	15810

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Продолжение таблицы Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
повышения квалификации, за исключением расходов на приобретение транспортных услуг									
7. Затраты на коммунальные услуги	1710	1710	1710		4,139		7078	7078	7078
8. Затраты на содержание объектов особо ценного движимого имущества	1210	2530	4760				1210	2530	4760
9. Затраты на приобретение услуг связи, в т.ч. затраты на местную, междугороднюю и международную телефонную связь, интернет	140	140	140				140	140	140
10. Затраты на оплату труда и начисления на выплаты по оплате труда работников вуза, которые не принимают непосредственного участия в оказании гос. услуги, включая страховые взносы	19640	24190	27410			1,5	29460	36285	41115
11. Затраты на организацию культурно-массовой, физкультурной и оздоровительной работы со студентами	3300	3300	3300			1,5	4950	4950	4950
Итого	64370	74370	126370				97713	109988	163598

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Таблица Б.3 - Расчет стоимости обучения в АмГУ по нормативам на оказание государственных услуг по реализации образовательных программ высшего образования - программ магистратуры на 2016-2017 учебный год

Составляющие нормативных затрат	Размеры составляющих базовых нормативных затрат по стоимостным группам специальностей и направлений подготовки, рублей в год			Корректирующие коэффициенты, учитывающие средний уровень заработной платы в регионе	Корректирующие коэффициенты, учитывающие государственное регулирование цен (тарифов) на коммунальные услуги	Районные коэффициенты и северные надбавки в соответствии с действующим законодательством РФ	Итоговая стоимость обучения с учетом коэффициентов			
	1	2	3				4	5	6	7
	1 ГРУППА	2 ГРУППА	3 ГРУППА				1 ГРУППА	2 ГРУППА	3 ГРУППА	
1. Затраты на оплату труда и начисления на выплаты по оплате труда ППС, включая страховые взносы во внебюджетные фонды, с учетом надбавок за ученые степени и должности	40380	40380	40380			1,5	60570	60570	60570	
2. Затраты на приобретение материальных запасов и особо ценного движимого имущества, потребляемого в процессе оказания государственной услуги с учетом срока полезного использования	380	2920	15220				380	2920	15220	
3. Затраты на приобретение учебной литературы, периодических изданий, издательских и полиграфических услуг, электронных изданий, непосредственно связанных с оказанием гос. услуги	900	900	4500				900	900	4500	
4. Затраты на приобретение транспортных услуг, в т.ч. на проезд ППС до места прохождения повышения квалификации и обратно, на проезд до места прохождения практики и обратно для обучающихся, проходящих практику	270	610	5130				270	610	5130	

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Продолжение таблицы Б.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Затраты на организацию учебной и производственной практики, в том числе затраты на проживание и оплату суточных для обучающихся, проходящих практику, и сопровождающих их работников, за исключением затрат на приобретение транспортных услуг	1810	2870	15380				1810	2870	15380
6. Затраты на повышение квалификации ППС, в т.ч. связанные с наймом жилого помещения и доп. расходы, связанные с проживанием вне места постоянного жительства (суточные) ППС на время повышения квалификации	2000	2190	15810				2000	2190	15810
7. Затраты на коммунальные услуги	1710	1710	1710		4,139		7078	7078	7078
8. Затраты на содержание объектов особо ценного движимого имущества	1210	2530	4760				1210	2530	4760
9. Затраты на приобретение услуг связи, в т.ч. затраты на местную, междугородную и международную телеф.связь, интернет	140	140	140				140	140	140
10. Затраты на оплату труда и начисления на выплаты по оплате труда работников образовательной организации, которые не принимают непосредственного участия в оказании гос. услуги (административно-хозяйственного, учебно-вспомогательного персонала и иных работников, осуществляющих вспомогательные функции)	19640	24190	27410			1,5	29460	36285	41115
11. Затраты на организацию культурно-массовой, физкультурной и оздоровительной работы со студентами	3300	3300	3300			1,5	4950	4950	4950
Итого	71740	81740	133740				108768	121043	174653

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Направления эффективности деятельности вузов по результатам мониторинга эффективности университетов

### 1 Образовательная деятельность:

1.1 Средний балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме по программам бакалавриата и специалитета за счет средств соответствующих бюджетов бюджетной системы РФ (баллы).

1.2 Удельный вес численности студентов (приведенного контингента), обучающихся по программам магистратуры, в общей численности приведенного контингента обучающихся по образовательным программам бакалавриата, специалитета и магистратуры (%).

1.3 Удельный вес численности студентов, имеющих диплом бакалавра, специалиста или магистра других организаций, принятых на первый курс на обучение по программам магистратуры образовательной организации, в общей численности студентов, принятых на первый курс по программам магистратуры на очную форму обучения (%).

1.4 Численность аспирантов образовательной организации в расчете на 100 студентов (приведенного контингента) (чел.).

1.5 Удельный вес численности слушателей из сторонних организаций в общей численности слушателей, прошедших обучение в образовательной организации по программам повышения квалификации или профессиональной переподготовки (%).

### 2 Научно-исследовательская деятельность:

2.1 Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Web of Science в расчете на 100 НПП (единиц).

2.2 Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирова

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

ния Scopus в расчете на 100 НПП (единиц).

2.3 Количество статей в научной периодике, индексируемой в системе цитирования Web of Science, в расчете на 100 научно-педагогических работников (единиц).

2.4 Количество статей в научной периодике, индексируемой в системе цитирования Scopus, в расчете на 100 научно-педагогических работников (единиц).

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

2.6 Удельный вес доходов от НИОКР в общих доходах образовательной организации (%).

2.7 Удельный вес численности научно-педагогических работников без ученой степени - до 30 лет, кандидатов наук - до 35 лет, докторов наук - до 40 лет, в общей численности научно-педагогических работников (%).

2.8 Удельный вес научно-педагогических работников, защитивших кандидатские и докторские диссертации за отчетный период в общей численности НПП (%).

3 Международная деятельность:

3.1 Удельный вес численности иностранных студентов (курсантов) (кроме стран Содружества Независимых Государств (далее - СНГ)), обучающихся по образовательным программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, в общей численности студентов (курсантов) (%).

3.2 Удельный вес численности иностранных студентов (курсантов) (кроме стран СНГ), завершивших освоение образовательных программ бакалавриата, программ специалитета, программ магистратуры, в общем выпуске студентов (курсантов) (%).

3.3 Удельный вес численности иностранных студентов (курсантов) из стран СНГ, завершивших освоение образовательных программ бакалавриата,

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

программ специалитета, программ магистратуры, в общем выпуске студентов (курсантов) (%).

3.4 Удельный вес численности иностранных граждан (кроме стран СНГ) из числа аспирантов (адъюнктов, ординаторов, интернов, ассистентов-стажеров) образовательной организации в общей численности аспирантов (адъюнктов, ординаторов, интернов, ассистентов-стажеров) (%).

3.5 Объем средств, полученных образовательной организацией на выполнение НИОКР от иностранных граждан и иностранных юридических лиц (тыс. руб.).

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

4 Финансово-экономическая деятельность:

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

4.2 Отношение среднего заработка научно-педагогического работника в образовательной организации (по всем видам финансового обеспечения (деятельности)) к средней заработной плате по экономике региона (%).

5 Кадровый состав:

5.1 Удельный вес численности научно-педагогических работников, имеющих ученую степень кандидата наук, в общей численности научно-педагогических работников образовательной организации (%).

5.2 Удельный вес численности научно-педагогических работников, имеющих ученую степень доктора наук, в общей численности научно-педагогических работников образовательной организации (%).

5.3 Число НПП, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в расчете на 100 студентов (чел.).

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица Г.1- Вузы ДФО, имеющие не менее 50 публикаций за 2012-2016 гг.

№ п/п	Полное название вуза (город)	Сокращенное наименование вуза
1	2	3
<b>Амурская область</b>		
1	Амурский государственный университет (Благовещенск)	АмГУ
2	Амурская государственная медицинская академия (Благовещенск)	АГМА
3	Благовещенский государственный педагогический университет(Благовещенск)	БГПУ
4	Дальневосточный государственный аграрный университет (Благовещенск)	ДальГАУ
<b>ЕАО</b>		
5	Приамурский государственный университет им. Шолом-Алейхема(Биробиджан)	ПГУ Шолом-Алейхема
<b>Камчатский край</b>		
6	Камчатский государственный университет им. Витуса Беринга(Петропавловск-Камчатский)	КамГУ
7	Камчатский государственный технический университет(Петропавловск-Камчатский)	КамчатГТУ
<b>Магаданская область</b>		
8	Северо-Восточный государственный университет (Магадан)	СВГУ
<b>Приморский край</b>		
9	Дальневосточный федеральный университет (Владивосток)	ДФУ
10	Владивостокский государственный университет экономики и сервиса (Владивосток)	ВГУЭС
11	Приморская государственная сельскохозяйственная академия(Уссурийск)	ПримГСХА
12	Тихоокеанский государственный медицинский университет(Владивосток)	ТГМУ
13	Дальневосточный государственный технический рыбохозяйственный университет (Владивосток)	ДАЛЬРЫБВТУЗ
14	Морской государственный университет им. адм. Г.И. Невельского (Владивосток)	МГУ Невельского
15	Дальневосточная государственная академия искусств(Владивосток)	ДВГАИ
<b>Сахалинская область</b>		
16	Сахалинский государственный университет (Южно-Сахалинск)	СахГУ
<b>Хабаровский край</b>		
17	Тихоокеанский государственный университет (Хабаровск)	ТОГУ
18	Хабаровский государственный университет экономики и права(Хабаровск)	ХГАЭП
19	Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет (Комсомольск-на-Амуре)	КнАГТУ
20	Дальневосточный государственный медицинский университет(Хабаровск)	ДВГМУ

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3
21	Дальневосточный государственный университет путей сообщения(Хабаровск)	ДВГУПС
22	Амурский гуманитарно-педагогический государственный университет (Комсомольск-на-Амуре)	АмГПУ
23	Дальневосточный государственный гуманитарный университет(Хабаровск)	ДВГУ
24	Дальневосточный юридический институт МВД РФ (Хабаровск)	ДВЮИ МВД РФ
25	Хабаровский государственный институт искусств и культуры(Хабаровск)	ХГИИК
26	Институт повышения квалификации специалистов здравоохранения министерства здравоохранения Хабаровского края (Хабаровск)	ИПКСЗ
27	Хабаровский пограничный институт ФСБ РФ (Хабаровск)	ХПИ ФСБ РФ
28	Дальневосточная государственная академия физической культуры(Хабаровск)	ДВГАФК
<b>Республика Саха (Якутия)</b>		
29	Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова(Якутск)	СВФУ
30	Якутская государственная сельскохозяйственная академия(Якутск)	ЯГСХА
31	Арктический государственный институт культуры и искусств(Якутск)	АГИИК
32	Чурапчинский государственный институт физической культуры и спорта (Чурапча)	ЧГИФКиС

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Таблица Д.1 - Калькуляция доходов и расходов на обучение слушателей на курсах профессиональной переподготовки по программе «Управление персоналом» в Учебно-консультационном центре дополнительного образования «Бизнес-образование» (01.02.2016 г. - 31.05.2016 г.)

Статья расходов	Код по ЭКР	Расчет	Сумма, руб.
Прямые(переменные расходы)			
Оплата труда преподавателей	211	Ст-ть 1 ча., руб. х кол-во часов $177,79*324$	57604
Начисление на оплату труда преподавателей	213	Сумма оплаты труда, руб. х 30,2 % = $57604*0,302$	17396
Оплата труда сопровождающего персонала по договору возмездного оказания услуг	226		0
Начисления на оплату труда сопровождающего персонала	213	Сумма оплаты труда, руб. х 30,2 %	0
Всего прямых расходов			75000
Косвенные (постоянные расходы)			
Предметы снабжения, расходные материалы, издание методических материалов, командировочные и прочие текущие расходы		Сумма дохода, руб. х % отчисления	0
Итого доходов (расходов) и цены образовательных услуг			
Итого доходов и расходов			150000
в том числе: - отчисление во внебюджетный фонд университета		50 %	75000
Расчетная численность контингента			5 чел.
Планируемая цена образовательной услуги			30000 на 1 чел.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Таблица Д.2 - Смета доходов и расходов на обучение слушателей на курсах профессиональной переподготовки по программе «Управление персоналом» в Учебно-консультационном центре дополнительного образования «Бизнес-образование» (01.02.2016 г. - 31.05.2016 г.)

Наименование затрат	Код по ЭКР	%	Значение показателя, руб.
Доходы, всего		100,0	150000
Расходы, всего		100,0	150000
В том числе:			
Оплата труда преподавателей	211	%	57604
Начисление на оплату труда преподавателей	213	%	17396
Оплата труда сопровождающего персонала (по договору о возмездном оказании услуг)	226	%	0
Начисления на оплату труда сопровождающего персонала	213	%	0
Предметы снабжения, расходные материалы, издание методических материалов, командировочные и прочие текущие расходы		%	0
Отчисления во внебюджетный фонд университета		50	75000

Примечание:

Количество учебных часов: 324 час.

Количество слушателей: 5 чел.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Таблица Е.1 - Динамика численности студентов, принятых на обучение по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры в государственных и муниципальных образовательных организациях за 2000/01-2015/16 годы

год	Численность студентов, принятых на обучение по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, тыс. чел.	Абсолютный прирост		Темп роста		Темп прироста		Абсолютное значение 1 % прироста
		цепной	базисный	цепной	базисный	цепной	базисный	
2000/01	1140							
2005/06	1372	232,0	232,0	120,4	120,4	20,4	20,4	11,4
2010/11	1195	-177,0	55,0	87,1	104,8	-12,9	4,8	13,7
2011/12	1058	-137,0	-82,0	88,5	92,8	-11,5	-7,2	12,0
2012/13	1112	54,0	-28,0	105,1	97,5	5,1	-2,5	10,6
2013/14	1067	-45,0	-73,0	96,0	93,6	-4,0	-6,4	11,1
2014/15	1021	-46,0	-119,0	95,7	89,6	-4,3	-10,4	10,7
2015/16	1050	29,0	-90,0	102,8	92,1	2,8	-7,9	10,2
Итого	9015	-90						

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Таблица Ж.1 - Информация о составе работников кафедры Экономики и менеджмента организации АмГУ

ФИО	Должность	Преподаваемые дисциплины	Уровень образования / квалификация	Повышение квалификации (или) профессиональная переподготовка (при наличии)
1	2	3	4	5
Васильева Анжелика Валерьевна	Заведующий кафедрой экономики и менеджмента организации доцент кафедры экономики и менеджмента организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Статистика;</li> <li>- Конкурентоспособность предприятия;</li> <li>- Экономическая стратегия предприятия;</li> <li>- Введение в профессию, включая информационно-библиографическую культуру;</li> <li>- Управленческая экономика;</li> <li>- Информационная бизнес-аналитика;</li> <li>- Учебная практика (практика по получению первичных профессиональных умений и навыков);</li> <li>- Производственная практика;</li> <li>- Производственная практика (научно-исследовательская работа);</li> <li>- Производственная практика (практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности, в том числе педагогическая практика);</li> <li>- Руководство ВКР;</li> <li>- Руководство магистерской программой</li> </ul>	Высшее образование, Амурский государственный университет / менеджер	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ПК, Общие принципы работы в СДО Moodle, 2017г.</li> <li>2. ПП, Менеджмент организации, 2015г.</li> <li>3. ПП, Педагогика высшей школы, 2012г.</li> <li>4. ПК, Управление персоналом. Внутрикorporативные коммуникации: эффективное взаимодействие между подразделениями, 2012 г.</li> </ol>
Рыбакова Лина Васильевна	Доцент кафедры экономики и менеджмента организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Методы принятия управленческих решений;</li> <li>- Инновационные подходы к принятию управленческих решений;</li> <li>- Инновационный менеджмент;</li> <li>- Системный анализ;</li> <li>- Теория систем и системного анализа;</li> <li>- Исследование систем управления;</li> <li>- Количественные методы в менеджменте;</li> <li>- Риск-менеджмент;</li> <li>- Корпоративный риск-менеджмент;</li> </ul>	Высшее образование, Благовещенский технологический институт / Инженер-технолог прядильного производства; Амурский государственный университет / Маркетолог	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ПК, Общие принципы работы в СДО Moodle, 2016г</li> <li>2. ПК, Тьюторские технологии в образовательном пространстве вуза, 2015г.</li> <li>3. ПП, Менеджмент организации, 2015г.</li> </ol>

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Ж

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4	5
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Управление бизнес-процессами;</li> <li>- Управление персоналом;</li> <li>- Экономика и управление производством;</li> <li>- Учебная практика (практика по получению первичных профессиональных умений и навыков);</li> <li>- Производственная практика;</li> <li>- Производственная практика (научно-исследовательская работа);</li> <li>- Производственная практика (практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности, в том числе педагогическая практика);</li> <li>- Руководство ВКР</li> </ul>		
Москвитина Наталья Михайловна	Старший преподаватель кафедры экономики и менеджмента организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Основы документооборота;</li> <li>- Основы делопроизводства;</li> <li>- Документирование управленческой деятельности;</li> <li>- Деловые коммуникации;</li> <li>- Профессиональная этика и служебный этикет;</li> <li>- Введение в профессию, включая информационно-библиографическую культуру;</li> <li>- Командообразование;</li> <li>- Теория менеджмента: организационное поведение;</li> <li>- Управление человеческими ресурсами;</li> <li>- Основы управления персоналом (факульт.);</li> <li>- Производственная практика;</li> <li>- Руководство ВКР</li> </ul>	Высшее образование, Благовещенский сельскохозяйственный институт / Экономист по бухгалтерскому учету	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ПК, Общие принципы работы в СДО Moodle, 2016г.</li> <li>2. ПП, Управление персоналом, 2015г.</li> <li>3. ПК, Тьюторские технологии в образовательном пространстве вуза, 2015г.</li> <li>4. ПП, Менеджмент организации, 2015г.</li> <li>5. ПП, Педагогика высшей школы, 2012г.</li> </ol>
Михайленко Ксения Дмитриевна	доцент кафедры экономики и менеджмента организации	Нет (сотрудник находится в отпуске по уходу за ребенком)	Высшее образование, Амурский государственный университет / Менеджер	ПК, Общие принципы работы в СДО Moodle, 2017г.
Ситникова Татьяна Влади-	Старший преподаватель кафедры	Нет (сотрудник находится в отпуске по уходу за ребенком)	Высшее образование, Амурский	1. ПК, Общие принципы работы в СДО Moodle, 2017г.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Ж

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4	5
мировна	экономики и менеджмента организации		государственный университет / Менеджер	2. ПК, Тьюторские технологии в образовательном пространстве вуза, 2015г. 3. ПП, Управление персоналом, 2015г.

