

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

На правах рукописи

Бурцева Ксения Юрьевна

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УНИВЕРСИТЕТА С ЦЕЛЬЮ
ПОВЫШЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Научный консультант

Булыга Роман Петрович,
доктор экономических наук, профессор

Москва - 2021

Оглавление

Введение.....	5
Глава 1 Теоретические аспекты регулирования и развития контроля деятельности университета.....	25
1.1 Регулирование контроля деятельности университетов в Российской Федерации.....	25
1.2 Исследование зарубежного опыта контроля деятельности университета.....	46
1.3 Характеристика субъектов и их объектов контроля деятельности университетов	66
Глава 2 Концептуальные основы международной конкурентоспособности университета.....	84
2.1 Понятие и критерии международной конкурентоспособности университета	84
2.2 Рейтинговая оценка как инструмент измерения и контроля международной конкурентоспособности.....	104
2.3 Аспекты деятельности университета, создающие конкурентные преимущества	122
Глава 3 Концепция формирования интеграционной системы внутреннего контроля, обеспечивающей международную конкурентоспособность триединого университета.....	142
3.1 Разработка интеграционной системы внутреннего контроля деятельности университета.....	142
3.2. Многоуровневый контроль индикаторов деятельности триединого университета	162
3.3. Методика идентификации и контроля рисков деятельности триединого университета	175
Глава 4 Развитие информационной базы для внешнего контроля в целях повышения конкурентоспособности вузов.....	191

4.1	Совершенствование внешней отчетности триединого университета.....	191
4.2	Направления развития систем рейтингования триединого университета	209
4.3	Математическая модель учета интересов стейкхолдеров триединого университета	223
	Заключение.....	236
	Список литературы.....	251
Приложение А	Сравнительная характеристика особенностей внешнего и внутреннего контроля в странах с государственно-регулируемой моделью контроля деятельности вузов.....	293
Приложение Б	Модели стандартизации качества в области образования.....	295
Приложение В	Разделы и подразделы стандарта университета Аризоны.....	296
Приложение Г	Классификация университетов для сопоставимой оценки конкурентоспособности.....	298
Приложение Д	Перечень индикаторов конкурентоспособности образовательной деятельности университета, являющихся предметом контроля.....	299
Приложение Е	Мировые рейтинги университетов, имеющие меньшее влияние и известность.....	303
Приложение Ж	Отечественные рейтинги университетов, составляемые СМИ и профессиональными сообществами.....	304
Приложение И	Состав, структура и содержание интеллектуального капитала.....	305
Приложение К	Установленные движущие силы конкуренции в отрасли образования.....	306

Приложение	Л	Предложенная классификация факторов конкурентного преимущества университета.....	307
Приложение	М	Рекомендуемая первичная форма учета показателей.....	308
Приложение	Н	Рекомендуемая отчетная форма контроля показателей.....	309
Приложение	П	Рекомендуемая карта формирования документов....	310
Приложение	Р	Рекомендуемый график документооборота.....	311
Приложение	С	Методика внутренней ретроспективной финансовой проверки на основе риск-ориентированного подхода.....	312
Приложение	Т	Структура перечня показателей контроля.....	322
Приложение	У	Предложенная форма рабочего листа средств контроля.....	325
Приложение	Ф	Рекомендуемая табличная форма для идентификации рисков и контрольных мероприятий в соответствии с потребностями стейкхолдеров на основе процессного подхода.....	326
Приложение	Х	Пример бланка вопросника на проведение оценки качества процесса обучения.....	330
Приложение	Ц	Корректирующие действия.....	331
Приложение	Ш	Основные показатели рейтинга университетов международного, национального и регионального уровней.....	332
Приложение	Щ	Предложенный пример алгоритма проверки оптимальности по Парето.....	335

Введение

Актуальность темы исследования. История формирования мирового сообщества свидетельствует, что становление и развитие государства зависит не только от наличия природных ресурсов и благоприятного географического расположения, а большей частью оно определяется человеческим потенциалом страны. В «Стратегии социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года», было определено, «что модернизация российской экономики и ее инновационное развитие должно осуществляться на основе инвестиции в повышение человеческого потенциала» [3]. Новой целью 2020 года в указе «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [5] Президент России определил обеспечение присутствия государства в числе десяти ведущих стран мира по объему научных исследований и разработок, в том числе за счет создания эффективной системы высшего образования. Формирование человеческого и научного потенциала начинается заблаговременно путем опережающего развития образовательной системы. Единство науки, образования и бизнеса («триединое начало») должно быть заложено в долгосрочной стратегии как системы образования российского государства в целом, так и определено в приоритетных направлениях деятельности отдельных университетов.

Проводимая Министерством образования и науки России современная реорганизация сети высших образовательных учреждений в рамках «Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации» [9] имеет две направленности: на внешнем уровне - это поддержка вузов-лидеров на международном уровне с целью закрепления позиции государства, имеющего мощный человеческий потенциал в образовании и исследованиях; на внутреннем - развитие национальной образовательной системы с упором на качество обучения, возрождения исследований и открытий, в том числе носящих прикладной характер для различных секторов экономики.

Повышение престижа и качества российского высшего образования на международном уровне Правительство России поступательно начало с проекта 5-100, направив финансирование на развитие лучших университетов страны. Целью Проекта 5-100 являлось усиление позиций 100 вузов в ключевых дисциплинарных областях в сфере обучения, исследования и коммерциализации исследований. Новая программа стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» пришла ему на смену. Программа направлена, в том числе, на поддержку российских университетов в их стремлении вхождения в топ-сто лучших вузов международных рейтингов.

Существующие сегодня глобальные рейтинги университетов, имея явные проблемы методологической направленности, все же оставляют за собой право оценки международной конкурентоспособности вузов всех стран мира. Количественное измерение конкурентоспособности представляется возможным посредством сформированного перечня индикаторов и их пороговых значений для сопоставимых категорий университетов, это должно стать основой изменения подходов к оценке конкурентоспособности вузов и предложению усовершенствованных методик составления рейтингов.

В соответствии с Государственной программой Российской Федерации «Развитие образования» совершенствование претерпевает система контроля деятельности вузов России, трансформация которой осуществляется на основе целевых показателей и конкретных мероприятий, стимулирующих ее изменение. Очевидной становится необходимость организационной и структурной перестройки комплексного управления университетом в целом и систем внешнего и внутреннего контроля в частности, в соответствии с ФЗ № 402 «О бухгалтерском учете». Для обеспечения качества, безопасности и стабильности образовательных и научных процессов вуза, необходимо внедрение эффективной системы внутреннего контроля, учитывающей современные концепции управления и контроля на основе риск-ориентированного подхода.

Современный взгляд на триединое начало университета определяет необходимость введения новой понятийной категории «триединый университет». Триединый университет характеризуется и определяется единством науки, образования и коммерциализации разработок. Наблюдаемые тенденции глобализации и интеграции образовательных систем стран мира позволяют рассуждать о необходимости применения концепции стейкхолдеров при обосновании новых форм интеграции и взаимодействия науки, образования и коммерциализации ноу-хау. Необходим инструментарий, учитывающий риски и позволяющий контролировать формируемые вузом компетенции обучающихся, отвечающие будущим потребностям работодателей. Стал приобретать повышенную актуальность вопрос формирования отчетности о деятельности университетов на фоне усиления вовлеченности вузов в процессы международной конкуренции на рынке образовательных услуг и поручения Президента Российской Федерации Министерству науки и образования принять меры по оптимизации отчетности образовательных учреждений. Данные проблемные вопросы требуют дальнейшего изучения и предложения действенных механизмов их решения.

Обостряются проблемы финансового контроля использования бюджетных и внебюджетных ресурсов, средств от коммерциализации проектов. Дефицит дополнительных источников финансовых средств, привлекаемых университетами самостоятельно, отражается на снижении способности отечественных университетов к конкуренции на международном уровне. От вузов требуется активация деятельности по коммерциализации проектов и привлечению дополнительных источников финансирования. В особой проработке нуждаются методические и практические процедуры контроля финансовых и нефинансовых рисков деятельности, направленной на извлечение выгоды из создаваемых новых знаний.

Недостаточная изученность, важность отмеченных сложных многоаспектных проблем определили теоретико-методологическую и практическую актуальность темы исследования. Очевидна необходимость формулирования концепции контроля университета, учитывающей три современные направления его деятельности. Создание качественных методических и практических положений внутреннего и внешнего контроля деятельности университета будет способствовать повышению качества процессов обучения и воспроизводства кадров для повышения экономического благосостояния страны, удовлетворения требований заинтересованных сторон и усиления конкурентных позиций на международном рынке образовательных услуг.

Степень разработанности темы исследования. Вопросы создания эффективной системы управления и контроля в организациях занимают одно из центральных мест в дискуссиях как отечественных, так и иностранных специалистов.

Теоретические вопросы и практические аспекты контроля были развиты и исследованы в работах отечественных и зарубежных авторов: В.Г. Афанасьева, Л.М. Аснина, Э.С. Бабошиной, В.В. Бердникова, М.Г. Брауна, Н.Д. Бровкиной, Р.П. Бульги, Р. Бицулфитиса, В.В. Бурцева, И.Ф. Ветровой, И.С. Вихляевой, Э.А. Вознесенского, Г.Я. Гольдштейна, М.А. Городиловой, Т.П. Дэнаполи, А.П. Зрелова, Л.В. Каширской, Ж.А. Кеворковой, А.М. Кинга, Д. Макевициус, М.В. Мельник, Е.В. Никифоровой, А.А. Савина, Т.М. Садыковой, Т.Ю. Серебряковой, М.Р. Симонса, А.А. Ситнова, Т.Г. Шешукова, Д.К. Шима, М. А. Эскиндарова и др.

Вопросами применения стейкхолдерского подхода к деятельности организаций, в том числе учреждений высшего образования занимаются такие исследователи, как В.И. Бариленко, Г.Х. Брундтланд, Т.М. Джонсон, О.В. Ефимова, М.С. Рахманова, Р.Э. Фримэн, А.Г. Харин, С.Л. Хил и др. Проблемные области адаптации теории заинтересованных сторон в деятельности образовательных организаций требуют дальнейшего развития.

В исследовании проблем анализа и индикаторов конкурентоспособности основополагающими являлись труды зарубежных ученых Ф. Бланка, М.Г. Брауна, Р.М. Гранта, Р. Каплана, К. Кетелса, К. Корнела, Л. Лашаля, С. Нохалика, П.Р. Нивена, Е. Пелинеску, М. Портера, Х.К. Рамперсада, Д. Сальми, А. Смыка, И.Д. Фрумена, М.Н. Чилиана, К. Шолеса, Г. Шурмана и др. Наиболее популярными являются научные труды М. Портера, посвященные исследованию структуры отрасли, движущих сил, ключевых факторов успеха и др.

Вопросы конкурентоспособности университетов на глобальном уровне рассмотрены в работах И.М. Романовой, В.И. Сацика, Н.Г. Скворцова, А.Н. Троценко.

Исследования зарубежных и российских ученых осуществлялись применительно к хозяйствующим системам и организациям разных отраслей, однако научные труды, посвященные контрольным и учетно-аналитическим проблемам в деятельности вузов, преимущественно носят единичный и фрагментарный характер, совершенствования требуют методические и практические вопросы контроля научной, образовательной и коммерческой деятельности университета с целью повышения ее качества, гармонизации взаимодействия со стейкхолдерами и усиления способности к международной конкуренции.

Цель исследования заключается в развитии концептуальных основ, теоретических и методологических подходов к реализации контроля деятельности триединого университета, позволяющего повышать международное признание, подтвержденное значениями сопоставимых индикаторов.

В рамках сформулированной цели в работе определены четыре подцели исследования с соответствующими задачами:

Подцель 1. Систематизировать и развить положения, обосновывающие понятие «контроль деятельности университета», раскрыть его сущность, содержание и виды. Для достижения этой подцели поставлены и решены следующие основные **задачи**:

- развить категориальный аппарат системы контроля для разработки концепции ее формирования;
- обосновать использование теории стейкхолдеров при выделении объектов и субъектов контроля деятельности университета;
- исследовать принципы регулирования контроля деятельности университетов в России и за рубежом.

Подцель 2. Развить методологические положения международной конкурентоспособности университета на основе оценки влияния тенденций изменения предназначения университета. Для достижения этой подцели поставлены и решены следующие основные **задачи**:

- оценить и обосновать необходимость трансформации предназначения университета под влиянием процессов интеграции и глобализации;
- предложить классификацию университетов в категории для сопоставимого анализа конкурентоспособности и представить теоретико-методологическое обоснование ее формирования;
- систематизировать и обосновать с научной точки зрения источники конкурентных преимуществ университетов;
- критически исследовать представления о мировых рейтингах, отражающих международную конкурентоспособность университетов.

Подцель 3. Разработать и научно обосновать концепцию контроля деятельности университета, методы и инструментарий внутреннего контроля. Для достижения этой подцели поставлены и решены следующие основные **задачи**:

- определить и обосновать базовые концепции формирования системы контроля деятельности вуза;
- разработать иерархическую модель внутреннего контроля вуза с

учетом отечественной и международной практик;

- обосновать предложения по оценке рисков в работе вузов;
- усовершенствовать методы финансового контроля;
- выделить основных стейкхолдеров университета и определить процедуры контроля взаимодействия с ними.

Подцель 4. Предложить рекомендации по развитию информационной базы для внешнего контроля в целях повышения конкурентоспособности вузов. Для достижения этой подцели поставлены и решены следующие **основные задачи:**

- систематизировать подходы к информационному обеспечению внешнего контроля, совершенствовать форму отчетности о деятельности вузов;
- разработать методику составления рейтингов университетов на основе их классификации в группы;
- предложить математическую модель, позволяющую учитывать неопределенность при принятии решения стейкхолдерами путем применения вероятностных подходов.

Объектом исследования выбрана деятельность и результаты деятельности триединых университетов, специфика организации контроля которых позволит им усилить международное признание.

Предметом исследования являются методологические вопросы и методический инструментарий современной системы контроля деятельности триединых университетов, обеспечивающей спиральное развитие науки, образовательных процессов, коммерциализации проектов с целью повышения значений индикаторов международной конкурентоспособности.

Научная новизна исследования заключается в решении важной народнохозяйственной проблемы, связанной с разработкой концепции интеграционной системы контроля деятельности триединого университета, позволяющей усиливать его международное признание, подтвержденное значениями сопоставимых индикаторов конкурентоспособности однотипных вузов.

Теоретическая значимость работы. Основные положения исследования дополняют и способствуют развитию методологии контроля образовательных учреждений высшего образования. Положения исследования могут быть использованы при формировании системы внутреннего контроля университета, разработке методик, совершенствовании механизмов и процедур сквозного контроля в целях повышения международной конкурентоспособности. Предложенный и обоснованный в диссертации инструментарий внешнего контроля позволяет гармонизовать его процедуры с позиций основных стейкхолдеров, развить и совершенствовать подходы к проверке деятельности вузов, стать научной базой для новых законотворческих проектов Министерства науки и высшего образования, необходимых для реализации приоритетных направлений развития образовательной системы страны и экономики в целом.

Практическая значимость работы заключается в том, что изложенные рекомендации позволят решить комплекс организационно-методических и практических вопросов внутреннего и внешнего контроля деятельности вузов. Их применение возможно при разработке и уточнении отраслевых нормативно-правовых и законодательных актов по анализу, оценке и ранжированию университетов.

Положения и рекомендации исследования могут быть использованы топ-менеджментом вузов, руководителями структурных подразделений, в том числе отделами внутреннего аудита и контроля; внешними экспертами, аудиторами и аналитиками в процессе совершенствования методов и механизмов мониторинга и контроля; в учебном процессе высших учебных заведений для студентов экономических специальностей, а также в учебных центрах в процессе обучения и повышения квалификации менеджеров, аудиторов и консультантов.

Методология и методы исследования. Теоретической и методологической базой научного исследования послужила экономическая наука и ее фундаментальные положения, работы российских и зарубежных

специалистов в области изучения контроля, анализа экономических показателей и бухгалтерского учета; были применены логический, диалектический метод, морфологический, структурный и сравнительный анализ, позволившие изучить экономические процессы и явления во взаимосвязи и причинно-следственной зависимости. В исследовании при формировании доказательной базы использовались общенаучные методы познания: наблюдение, сравнение, сопоставление, анализ, синтез, метод выборки, группировки, экспертных оценок, статистический анализ, экономико-стратегическое моделирование, социологические методы, интервьюирование и анкетирование.

Информационной базой послужили международные и российские законодательные акты, нормативные документы, регулирующие деятельность образовательных учреждений высшего образования, методические материалы, официальные статистические данные, внутренняя документация университетов в области контроля и аудита, данные периодической печати, ресурсы сети интернет и др.

Положения, выносимые на защиту. В результате проведенного исследования сформулированы и обоснованы следующие научные положения, которые содержат научную новизну и выносятся на защиту:

В рамках обоснования проблемы систематизации и развития положений, обосновывающих понятие «контроль деятельности университета», раскрытия его сущности, содержания и видов:

- усовершенствован терминологический инструментарий за счет уточнения дефиниции «контроль деятельности триединого университета», что представило возможным выстроить систему контроля и развить ее понятийно-категориальный аппарат с целью ее беспрепятственной адаптации в деятельность вузов (С. 29-44);

- установлены и обоснованы фундаментальные изменения в стратегических направлениях деятельности университета на основе изучения зарубежного опыта, позволившие развить внешние и внутренние положения,

регламентирующие контрольные процессы, и рекомендовать их для внедрения в отечественной образовательной системе (С. 22-29; 44-63);

- научно аргументирована и применена концепция стейкхолдеров Э. Фримэна при обосновании объектов и субъектов контроля университета с учетом их классификации в группы, что позволит университетам усилить взаимодействие с наиболее значимыми в достижении установленных стратегических целей группами (С. 63-67; 70-81).

В рамках обоснования проблемы оценки влияния тенденций изменения предназначения университета и развития методологических положений международной конкурентоспособности университета:

- выявлены современные тенденции фундаментальной трансформации предназначения университета под влиянием процессов глобализации, позволившие развить теоретические, методологические положения международной конкурентоспособности университета на основе систематизации и сопоставления мирового опыта, предназначенные для обоснования стратегических подходов вузов к реализации программ развития (С. 82-85);

- представлены усовершенствованные дефиниции «триединый университет» и «международная конкурентоспособность триединого университета» на основе исследования современных модификаций в предназначении университета, влияющих на его конкурентоспособность в международном образовательном пространстве, это позволит руководству университетов учитывать выявленные трансформации в процессе совершенствования деятельности в обозначенных трех направлениях для усиления способности к конкуренции (С. 85-95);

- определены и обоснованы категории университетов в зависимости от охвата деятельности, масштабов и сложности стоящих перед ними задач, с целью идентификации показателей конкурентоспособности образовательной работы, научной и деятельности по коммерциализации исследовательских разработок, для дальнейшего их применения в практической работе вузов и

внешней оценки результативности их деятельности (С. 97-100);

- адаптирован понятийный аппарат и дано теоретико-методологическое обоснование формирования международной, национальной, региональной конкурентоспособности вузов; разработана и применена методика сравнительного анализа конкурентоспособности вузов «глазами международного абитуриента», выделенные в методике «жесткие» и «мягкие» критерии оценки, позволят вузам, в процессе ее применения, объективно оценить привлекательность университета для иностранных обучающихся (С. 67-70; 95-97);

- предложены и научно обоснованы источники конкурентных преимуществ, выявленные на основе построенной цепочки ценности деятельности вуза, определена формула количественной оценки конкурентного преимущества с целью определения стратегических инициатив университетов при составлении стратегии развития (С. 120-140);

- определена необходимость совершенствования подходов к рейтингованию вузов на основе критического изучения и обобщения представлений о мировых рейтингах, установления проблем методологического характера, выявления практических сложностей измерения и анализа показателей рейтингов, что позволило предложить рекомендации к изменению подходов к рейтингованию для их практического применения во внешней оценке (С. 102-119).

В рамках решения проблемы разработки и научного обоснования концепции формирования интеграционной системы контроля деятельности триединого университета, обеспечивающей спиральное развитие его научной, образовательной и коммерческой деятельности:

- сформировано комплексное суждение о сущности и содержании базовых концепций интеграционной системы контроля деятельности триединого университета, рекомендованных для внедрения в практику образовательных учреждений при формировании внутренней системы контроля, адекватно отвечающей вызовам времени (С. 141-147; 150-162);

- предложена иерархическая модель внутреннего контроля вуза с учетом обобщения и систематизации российской и международной практик, позволяющая оптимизировать контрольную деятельность, эффективность ее осуществления в практической деятельности образовательных учреждений представляется возможным оценивать на основе предложенного перечня сопоставимых индикаторов конкурентоспособности (С. 147-150);

- разработаны рекомендации по оценке рисков в деятельности образовательных учреждений, позволяющие университетам устранять возможные последствия выявленных проблем несбалансированности процедур контроля и рисков (С. 176-183);

- усовершенствованы методы и процедуры ретроспективного финансового контроля поступлений и расходов на основе разработанной методики внутренней финансовой проверки (ревизии) бюджетных и внебюджетных средств согласно цикла PDCA и риск-ориентированного подхода, применение которой в практической деятельности вузов позволит повысить эффективность контроля исполнения бюджета и расходования внебюджетных средств (С. 323-336);

- разработаны и научно обоснованы процедуры сбора, учета и контроля информации по регулированию взаимодействия университета и стейкхолдеров, контроль выполнения требований которых предложено осуществлять на основе рекомендуемой методики, что позволит вузам усилить синергетический эффект партнерских отношений (С. 183-191);

- уточнен методический инструментарий предварительного многоуровневого контроля индикаторов деятельности университета, предложен перечень ключевых индикаторов международной конкурентоспособности по трем направлениям его деятельности для каждой из сопоставимых категорий университетов и проведен сравнительный анализ индикаторов международной конкурентоспособности Финансового университета и Высшей школы экономики; проведение бенчмаркинг анализа на основе сопоставимых индикаторов позволит вузам заимствовать

положительный опыт в достижении желаемого уровня международной конкурентоспособности (С. 100-102; 162-175).

В рамках развития информационной базы для внешнего контроля в целях повышения конкурентоспособности вузов в условиях взаимодействия стейкхолдеров университета, исполнения обязательств по подготовке квалифицированных кадров и поручения Правительства Российской Федерации по оптимизации системы отчетности в сфере образования:

- систематизированы теоретические и методологические подходы к информационному обеспечению внешнего контроля, позволившие предложить принципы составления отчетности образовательной организации, сформированные на базе интеграции основных положений общепризнанных концепций составления публичной отчетности экономических субъектов, и обоснована возможность составления отчетности вузов с применением XBRL технологий, предложенные рекомендации могут использоваться регулирующими и надзорными органами в процессе осуществления своей деятельности (С. 192-210);

- разработана методика ранжирования университетов по группам в каждой из дифференцированных категорий на основе применения методов анализа стратегических групп, моделей рейтингования по методике QS-Stars и алгоритма, используемого при определении рейтинга банков, что позволило предложить рекомендации по ранжированию вузов с распределением их в группы для отечественных рейтинговых агентств (С. 210-224);

- для применения в стратегическом планировании деятельности вузов предложена математическая модель, позволяющая учитывать неопределенность при принятии решения стейкхолдерами путем применения вероятностных подходов на основе разработанного алгоритма проведения аналитических расчетов, реализованного в Excel или среде OpenOffice Calc (С. 224-239).

Область исследования. Диссертация выполнена в рамках Паспорта научной специальности 08.00.12 - Бухгалтерский учет, статистика (экономические науки): п. 1.2. «Методология построения учетных показателей, характеризующих социально-экономические совокупности на микро- и макроуровнях», п. 2.3. «Развитие методологии комплекса методов оценки, анализа, прогнозирования экономической деятельности», п. 3.1. «Исходные парадигмы, базовые концепции, основополагающие принципы, постулаты и правила аудита, контроля и ревизии», п. 3.2. «Теоретические и методологические основы и целевые установки аудита, контроля и ревизии», п. 3.8. «Регулирование и стандартизация правил ведения аудита, контроля и ревизии», п. 3.9. «Развитие методологии комплекса методов аудита, контроля и ревизии», п. 3.12. «Методология применения современных информационных и коммуникационных технологий в области аудита, контроля и ревизии».

Степень достоверности полученных результатов, выносимых на защиту, подтверждена базой исследования, в основу которой положены фундаментальные труды экономической науки, разработки ведущих теоретиков и практиков в направлении развития методологии контроля; следованием нормативно-законодательным нормам; использованием общеизвестных и признанных процедур и методов контроля, методических разработок; адекватность полученных результатов достигнута за счет практического внедрения и использования разработанных методик в деятельности вузов, их одобрением и положительной оценкой на форумах и научно-практических конференциях.

Апробация и внедрение результатов исследования. Основные положения, результаты исследования и практические рекомендации докладывались и были одобрены на международных, всероссийских и межвузовских конференциях и форумах: на Международной научно-практической он-лайн конференции «Татуровско-Шереметовские чтения» (Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, 29-30 октября 2020 г.); на

Международной научно-методической конференции «Декабрьские чтения имени С.Б. Барнгольц» (Москва, Финуниверситет, 12-13 декабря 2013 г., 11-12 декабря 2014 г., 13-14 декабря 2016 г., 13-14 декабря 2017 г., 12-13 декабря 2018 г., 12-13 декабря 2019 г.); на 47-я Международной научно-практической конференции «Татуровские чтения» (Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, 12-13 сентября 2019 г.); на Международной межвузовской научно-практической конференции, посвященной памяти профессора В.И. Петровой и профессора М.И. Баканова (Москва, РЭУ им. Г.В. Плеханова, 10 ноября 2015 г., 10 ноября 2017 г., 7 ноября 2019 г., 12 ноября 2020 г.); на Международном финансово-экономическом форуме Финансового университета (Москва, Финуниверситет, 24-26 ноября 2014 г., 28 ноября 2018 г.); на Международной научно-практической конференции «Инновационное развитие российской экономики» (Москва, РЭУ им. Г.В. Плеханова, 25-28 октября 2016 г., 25-27 октября 2017 г.); на Международной научно-практической конференции «Механизмы бухгалтерского учета, контроля и анализа, обеспечивающие современную и будущую экономику» (Москва, Финансовый университет, 22 февраля 2019 г., 21 февраля 2020 г.); на Международной научно-практической конференции «Устойчивое и инновационное развитие в цифровую эпоху» (Москва, АНО ВО «Национальный институт бизнеса», ВНИОПТУСХ - филиал ФГБНУ ФНЦ ВНИИЭСХ, 22-23 мая 2019 г.), на IV Международной научно-практической конференции «Шихобаловские чтения: опыт, проблемы и перспективы развития потребительского рынка» (г. Самара, Самарский институт (филиал) Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова, 29-30 сентября 2015 г.); на Конгрессе молодых ученых по проблемам устойчивого развития (Москва, Финуниверситет, 15 мая 2015 г., 22 мая 2018 г., 18 мая 2019 г.); на Международной научно-практической конференции «Стратегическое планирование развития городов России», памяти первого ректора ТГУ С.Ф. Жилкина» (г. Тольятти, Тольяттинский государственный университет, 30 июня 2014 г., 19-20 июня 2015 г.); на

Международной научно-практической конференции «Экономика. Образование. Право. Научные исследования состояния и развития современного общества» (г. Волгоград, ЧОУ ВПО «Волгоградский институт бизнеса», 1-31 октября 2016 г.); на Всероссийской научно-практической конференции «Реформирование региональной экономической модели: цели, вызовы, возможности» (г. Краснодар, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный технологический университет», 15 ноября 2017 г.).

Диссертация связана с научными исследованиями, осуществляемыми Финансовым университетом согласно Общеуниверситетской комплексной теме на период 2014-2018 гг. «Устойчивое развитие России в условиях глобальных изменений», подтема: «Учетно-аналитическое, контрольное и статистическое обеспечение устойчивого развития экономических субъектов».

Изложенные теоретические и практические положения использованы при выполнении научно-исследовательской темы по Государственному заданию 2018 года «Формирование системы контроля деятельности университета в России и за рубежом» (№ госрегистрации НИОКР НИОКТР АААА-А18-118052490052-5).

Основные положения исследования использовались при реализации международного научного проекта Российского фонда фундаментальных исследований (проект № 20-510-71001 Арктика_т «Осмысление, привязанность к месту и расширение взаимосвязей как источники обеспечения устойчивости в Арктике: российский северо-восточный вектор»; область знаний – Экономика; основной код – 10-104 Прогнозирование социально-экономического развития, государственное регулирование экономики и управление социально-экономическими процессами), выполненном на базе Северо-Восточного федерального университета в рамках международного конкурса на лучшие научные проекты фундаментальных исследований, проводимого совместно ФГБУ «Российский фонд фундаментальных исследований» и организациями-участниками

инициативы Бельмонтского форума по Совместной исследовательской деятельности «Жизнеспособность быстроменяющихся Арктических систем (СИД Арктика II)» (Collaborative Research Action Resilience in Rapidly Changing Arctic Systems, CRA Arctic II).

Материалы исследования использовались ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет» при реализации научно-исследовательской работы «Обеспечение конкурентоспособности хозяйствующих субъектов энергетического машиностроения в условиях цикличности экономики» (№ 1120, 2014-2016 гг.) по заказу Министерства образования и науки Российской Федерации.

Основные результаты исследования внедрены в практическую деятельность ряда образовательных учреждений и подтверждены соответствующими актами и справками.

Материалы исследования используются в практической деятельности ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет», в частности используются концептуальные положения иерархической модели внутреннего контроля вуза. Результаты исследования положены в основу совершенствования системы внутреннего контроля университета. Предложенная многоуровневая система планирования деятельности университета в совокупности с базовыми концепциями иерархической модели внутреннего контроля вуза (система сбалансированных показателей, ключевые показатели эффективности, личная система сбалансированных показателей, универсальная система показателей деятельности, всеобщий менеджмент на основе качества, концепция цикла PDCA и концепция COSO) позволили добиться их эффективного практического применения в процессе проверки реализации стратегических и тактических целей, достижении желаемых значений подконтрольных показателей международной конкурентоспособности. В практической работе вуза также используются предложенные методы и процедуры ретроспективного финансового контроля поступлений и расходов на основе разработанной методики внутренней

финансовой проверки (ревизии) бюджетных и внебюджетных средств согласно цикла PDCA и риск-ориентированного подхода. Следуя предложенным этапам планирования, осуществления, контроля и корректировки, удалось добиться большей результативности в контроле исполнения стратегических перспектив и повысить эффективность контроля исполнения бюджета и расходования внебюджетных средств.

В практической деятельности ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет» внедрены и используются при стратегическом планировании описанные в исследовании движущие силы конкуренции в отрасли образования: управление брендом, концентрация таланта, продуктовые и технологические изменения. Адаптированы в деятельности университета определенные исследованием источники конкурентных преимуществ. Также используется матрица объектов и форм контроля деятельности университета и предложенный инструментарий контроля, позволившие совершенствовать процедуры внутренней оценки, в том числе, качества подготовки обучающихся, трансформировать направления оценки и повысить эффективность реализации основных образовательных программ в целях исполнения государственной программы Российской Федерации «Развитие образования». Внедрены в деятельность рекомендованные контрольные индикаторы, являющиеся предметом контроля. Результаты и материалы исследования способствуют повышению научной обоснованности процесса стратегического планирования и эффективной реализации принятой стратегии развития университета.

Материалы исследования используются в практической деятельности Объединения административно-технических инспекций города Москвы (ОАТИ), функционального органа исполнительной власти города Москвы. В частности используется методика анализа рисков в деятельности ОАТИ в целях устранения возможных последствий выявленных проблем несбалансированности процедур контроля и рисков. По материалам исследования разработан перечень возможных рисков деятельности,

определена вероятность их появления и степень потенциального воздействия. По каждому из идентифицированных рисков установлены контрольные мероприятия с целью своевременной минимизации их влияния. Отмечена целесообразность использования положений и практических рекомендаций диссертации в практической работе Объединения административно-технических инспекций города Москвы, что способствует снижению влияния рисков на деятельность ОАТИ и позволяет добиться повышения эффективности инспекционной деятельности.

Материалы исследования используются Департаментом аудита и корпоративной отчетности Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа Финансового университета в процессе преподавания учебных дисциплин: «Внутренний контроль», «Внутренний контроль в бюджетных учреждениях», «Аудит и контроль», «Внутренний корпоративный контроль», «Особенности специальных видов контроля в государственном секторе экономики», «Эволюция и современное состояние контроля и аудита», «Стандартизация контроля и аудита».

Материалы исследования используются департаментом магистратуры (бизнес-программ) ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет» в преподавании учебных дисциплин «Разработка комплексного внутреннего контроля – механизм обеспечения экономической безопасности организаций», по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика», направленность (профиль) «Экономическая безопасность, учет и аудит», «Государственный и муниципальный финансовый контроль» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность (профиль) «Государственное и муниципальное управление», а также департаментом бакалавриата (экономических и управленческих программ) в преподавании учебных дисциплин «Управление результативностью 2» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», направленность (профиль) «Логистика и управление цепями поставок», «Внутренний контроль» по направлению

подготовки 38.03.01 «Экономика», направленность (профиль) «Бухгалтерский учет, анализ и аудит».

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

Публикации. Основные выводы и положения исследования отражены в 34 научных публикациях общим объемом 53,07 п.л. (авторский объем – 52,74 п.л.), в том числе в 2 авторских монографиях (объем – 29,57 п.л.) и в 31 статье общим объемом 23,5 п.л. (авторский объем – 23,17 п.л.) в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России, из которых 3 статьи входят в цитатно-аналитическую базу RSCI общим объемом 2,6 п.л. (весь объем авторский).

Структура и объем диссертации обусловлена целью, задачами и логикой проведенного исследования. Диссертация состоит из введения, четырех глав, заключения, списка литературы из 303 наименований, 22 приложений. Текст диссертации изложен на 337 страницах, содержит 30 таблиц и 72 рисунка.

Глава 1

Теоретические аспекты регулирования и развития контроля деятельности университета

1.1 Регулирование контроля деятельности университетов в Российской Федерации

Образовательные организации независимо от ведомственной принадлежности или формы собственности, осуществляющие свою деятельность в Российской Федерации, формируют отрасль образования. Она включает в себя образовательные организации разных организационно-правовых форм, а также органы управления процессом образования, включающие подведомственные организации и учреждения. Согласно аналитическим материалам за 2021, система высшего образования России включает 1222 организации высшего образования (906 государственных и муниципальных, 316 частных), в том числе: 530 филиалов, 29 национальных исследовательских университетов, 10 федеральных университетов, 21 участник проекта 5-100. Контингент студентов, обучающихся по программам высшего образования, составляет 4 080 854 человека.

Исследование причин трансформации отрасли образования в Российской Федерации, наблюдаемое в последние десятилетия, позволило установить, что комплексное реформирование системы образования связано со стремлением государства разрешить явно обострившиеся внутренние проблемы:

- нерациональность финансирования образовательных учреждений;
- снижение уровня качества подготовки выпускников, которое не соответствует требованиям работодателей. С.О. Сорокин оперирует следующими статистическими данными: «только 75% выпускников смогли найти работу по специальности в течение года» [303];

- дефицит специалистов рабочих профессий;
- несовершенство правового законодательства государственного регулирования сферы профессионального образования;
- выезд граждан Российской Федерации для обучения, трудоустройства и дальнейшего проживания в зарубежные государства.

Вышеизложенное подтверждает явную необходимость реформирования системы образования, которая обострилась в последние десятилетия. Государство осуществляло колоссальные вложения на содержание вузов, а коэффициент их продуктивности не увеличивался, свидетельством этому является отсутствие отечественных университетов в международных рейтингах.

Применение исторического подхода в процессе исследования причин и этапов комплексной трансформации системы образования позволило выделить ряд существенных изменений, протекавших в системе отечественного образования с 2003 г., после подписания Болонской конвенции и перехода на новую институциональную форму предоставления образовательных услуг:

1) В 2006 г. был принят национальный проект «Образование», основным предназначением которого являлось создание целостного образовательного пространства на всей территории Российского государства за счет формирования системообразующих университетов и федеральных вузов, образования научно-исследовательских университетов путем слияния и объединения вузов во всех восьми федеральных округах. Расширение широты, спектра научных исследований, а также многопрофильность формируемых университетов позволило разрешить проблему разобщенности вузов. Принятие проекта «Образование» было направлено на выявление инновационного ядра в сфере высшего образования, его интенсификация позволила активно развиваться как системе образования, так и всей экономике страны.

2) Переход учебных учреждений высшего образования в форму автономных начался в 2008 г., что было обусловлено изменением принципа финансирования вузов. Традиционный подход был сменен на нормативно-подушевое распределение выделенных средств бюджета между университетами.

3) С 2009 г. в России стала функционировать двухуровневая система обучения и подготовки специалистов высшего образования, пришедшая на смену традиционной форме оказания услуг образования, с 2013 г. двухуровневую систему заменила трехуровневая (бакалавриат, магистратура, аспирантура). Решение Правительства Российской Федерации было связано со стремлением государства стать членом Всемирной торговой организации, правила приема в которую требовали интеграции российской высшей школы в европейское единое образовательное пространство. Данные преобразования были направлены на повышение уровня конкурентоспособности российских выпускников при трудоустройстве за границей и возможности построения карьеры в иностранных компаниях.

4) Также в 2009 г. был окончательно утвержден и зарегистрирован процесс сдачи единого государственного экзамена (ЕГЭ), который перешел из экспериментального в постоянный режим. Измененный процесс сдачи итоговых экзаменов в школе имеет ряд выявленных объективных преимуществ по сравнению с традиционным. Во-первых, результаты ЕГЭ позволяют получить более объективную оценку качества школьного образования, сделать заключение о его соответствии образовательным стандартам, а результаты ЕГЭ могут учитываться при аттестации образовательных организаций. Во-вторых, с введением единого экзамена абитуриенты, проживающие в географической отдаленности от вузов, получили возможность беспрепятственного поступления в высшие образовательные учреждения, расположенные в центрах регионов и столицах, это позволило повысить их мобильность. Третьей причиной введения ЕГЭ является уменьшение психологических нагрузок у

выпускников, наблюдаемых в период смены школы на университет. Также причиной данных изменений послужило последующее явное снижение влияния субъективных мнений и факторов на результаты итогового экзамена и зачисление в высшие образовательные учреждения, а также уменьшение расходов родителей, которые связаны с процессом поступления детей вуз.

5) Изменения, происходящие на глобальном уровне, повлияли на необходимость адаптации отечественной системы образования к условиям международного масштаба. Проблема исполнения государственных заказов на обучение и подготовку специалистов послужила причиной глобально-проводимой реформы систем образования большинства стран мира, в том числе государств Центральной, Восточной Европы и России. В результате данной реформы были разработаны и приняты основы политики оценки и контроля качества образования. Вследствие изменений, появилась современная система мониторинга Министерства образования Российской Федерации (Минобрнауки). Реформа также включала реструктуризацию образовательных учреждений высшего образования в целях их укрупнения, слияния, объединения вузов и, как следствие, укрепления их конкурентных позиций на отечественном и международном уровне.

Исследованием подтверждено, что регламентирующую образовательную сферу законодательство нуждалось систематизации и модернизации, что повлекло за собой принятие Федерального закона № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 г., основные задачи которого можно связать со следующими необходимостями:

- формированием правовых основ развития образовательной системы, которая должна соответствовать современным глобальным тенденциям и требованиям мирового сообщества, национального государства и граждан;
- организацией комплексной системы, которая регулирует общественные взаимоотношения в сфере образования;
- увеличением возможностей граждан в получении образования и развитии.

Аналитическое исследование статьи 10 Федерального закона позволило определить элементы системы отечественного образования [11]:

1) федеральные государственные образовательные стандарты и федеральные государственные требования, образовательные программы различного уровня, видов и направленности;

2) организации, осуществляющие образовательную деятельность, педагогических работников, обучающихся и родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся;

3) федеральные государственные органы и органы государственной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющие государственное управление в сфере образования, и органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования, созданные ими консультативные, совещательные и иные органы;

4) организации, осуществляющие обеспечение образовательной деятельности, оценку качества образования;

5) объединения юридических лиц, работодателей и их объединений, общественные объединения, осуществляющие деятельность в сфере образования.

Результаты проведенного исследования позволили рассматривать систему образования как социально-экономическую систему, включающую образовательные учреждения и государственные органы власти, объединенные системой управления, законодательной базой и единым организационно-экономическим способом функционирования.

Сделано заключение, что образовательная система, соответствуя критериям социально-экономической системы, обладает определенными экономическими характеристиками, среди которых основными являются:

- определено количество образовательных учреждений и динамика их изменения;

- установлено распределение образовательных организаций по территориальной принадлежности и формам собственности;

- утверждены показатели, свидетельствующие о материально-техническом обеспечении образовательных учреждений;
- определены источники доходов, а также их структура, объем и направления расходования отдельными учебными учреждениями;
- установлена численность, состав, структура и динамика изменения количества сотрудников вуза и обучающихся.

Раскрывая характеристики социально-экономической системы образования, были выявлены основные критерии, выдвигаемые к системе образования. Они представлены в таблице 1.

Из всех критериев, представленных в таблице 1, в настоящее время особую актуальность и значимость имеют критерии сбалансированности и устойчивости развития. Адаптация положений теории «устойчивого развития» к системе образования, дала возможность интерпретировать ее суть следующим образом: устойчивое развитие образовательной системы призвано удовлетворять потребности в высококачественном обучении и образовании нынешнего поколения, с целью будущего удовлетворения потребностей рынка трудовых ресурсов в высококвалифицированных специалистах. Долгосрочные устремления и стратегия комплексной системы образования должны реализовываться на основе всестороннего управления взаимодействием основных финансовых (экономических) и нефинансовых факторов (социальных, экологических), которые создают добавленную ценность для всего общества, обеспечивая долгосрочную устойчивость системы образования.

Выявлено, что особую актуальность приобретает необходимость соответствия системы образования такому критерию, как «сбалансированность». Раскрывая сущность данной характеристики, была выделена необходимость взаимоувязки долгосрочной стратегии системы образования с оперативными действиями, предпринимаемыми в направлении ее реализации, а также необходимостью структурного подхода к определению и формированию аспектов и направлений развития системы, а также индикаторов управления ею. Стратегические цели и показатели по их

достижению должны разрабатываться и спускаться сверху вниз по иерархии управления, а их декомпозиция должна связать цели структурных единиц (образовательных учреждений и органов власти), обеспечивая сбалансированность показателей эффективности и результативности.

Таблица 1 – Критерии, выдвигаемые государством и обществом к системе образования

Критерий	Характеристика
Общественная значимость	Отображает степень удовлетворения системой образования потребностей как отдельных граждан, так и всего общества в рамках осуществляемых образовательных услуг
Государственная целесообразность	Свидетельствует о степени и полноте охвата данной системой всей совокупности целей и задач, которые решаются на государственном уровне (обучение, воспитание, здравоохранение, оборона, охрана порядка и т.д.)
Качество	Отражает уровень подготовки специалистов в образовательных организациях и их способность к исполнению должностных функций и обязанностей в процессе профессиональной занятости. Формально качество определяется на основе государственных образовательных стандартов
Доступность	Свидетельствует о соблюдении конституционной нормы в отношении образования граждан, которые имеют индивидуальные способности и запросы, различный уровень дохода, места жительства и жизненные обстоятельства
Признание	Позволяет определить степень соответствия уровня профессиональных умений, знаний и навыков выпускников высших образовательных учреждений нормам и требованиям, признанным профессиональными сообществами Российской Федерации, а также международными сообществами профессионалов
Экономичность	Отражает целесообразность и обоснованность затрат времени и финансовых ресурсов, направляемых на получение образования как отдельными гражданами, так и всего общества
Результативность	Позволяет дать оценку полученным результатам функционирования как всей образовательной системы, так и способности отдельных образовательных учреждений снабжать учащихся регламентированным уровнем умений, знаний и профессиональных навыков
Удовлетворение потребностей	Свидетельствует о мере удовлетворения запросов граждан системой образования
Устойчивость развития	Отражается в стремлении системы образования к долгосрочному развитию посредством комплексного сочетания взаимодействия финансовых (экономических) и нефинансовых факторов (социальных и экологических), которые создают добавленную ценность для всего общества и обеспечивают тем самым долгосрочную устойчивость всей системы образования
Сбалансированность	Свидетельствует о структурном подходе к организации и формированию аспектов функционирования системы образования, а также индикаторов управления ею

Источник: составлено автором.

Поддержание функционирования и развития социально-экономической образовательной системы связано с должным обеспечением уровня экономических характеристик, направленных на соответствие и обеспечение выдвигаемых критериев, «а достижение системой образования заданных на государственном уровне стратегических целей должно быть обеспечено надежной системой контроля деятельности образовательных учреждений» [106].

Общие теоретические и практические аспекты контроля изучены в работах отечественных и зарубежных авторов: В.Г. Афанасьева, Л.М. Аснина, В.И. Бариленко, В.В. Бердникова, М.Г. Брауна, Н.Д. Бровкиной, Р. Бицулфитиса, В.В. Бурцева, И.С. Вихляевой, Э.А. Вознесенского, Г.Я. Гольдштейна, М.А. Городиловой, Т.П. Дэнаполи, А.П. Зрелова, Ж.А. Кеворковой, М.В. Мельник, Е.В. Никифоровой, А.А. Савина, Т.М. Садыковой, Т.Ю. Серебряковой, М.Р. Симонса, Т.Г. Шешукова, Д.К. Шима и др.

Теоретические и практические вопросы контроля в деятельности вузов рассмотрены в трудах: Э.С. Бабошиной, Р.П. Булыги, И.Ф. Ветровой, Л.В. Каширской, А.А. Ситнова, М.А. Эскиндарова и др.

Исследуя авторские определения сущности понятия «контроль», которое неоднократно рассматривалось и с разной степенью детализировалось в трудах как отечественных, так и зарубежных ученых, был сделан вывод о его неоднозначности и многообразии. В проведенном исследовании методом сопоставления и сравнения мнений ученых, определено понятие, сущность и предназначение контроля в функционировании и развитии университета [107; 123].

Исследованием [107] доказано, контроль может выступать как видом человеческой деятельности, так и являться процессом. А.П. Зрелов [136] в своих трудах имеет позицию, при которой четко разграничивает понятие контроля как процесса и как действия. В своем исследовании Т.Ю. Серебрякова [59] пишет о двойственности данного понятия.

О.Ф. Шабров [302] разделяет понятие контроль на три «относительно самостоятельные составляющие»: функциональный контроль, социальный контроль, надзор. М.В. Мельник пишет, что «контроль – функция управления, которая представляет собой систему постоянного наблюдения и проверки работы организации в целях обоснованности принятых управленческих решений, выявления отклонений и неблагоприятных ситуаций своевременного информирования руководства» [48, с. 16]. Похожее определение дает Э.А. Вознесенский [35]. Т.Г. Шешукова, М.А. Городилов [70], также считают, что контроль является одной из функций управления. Д.К. Шим рассматривает его, как «часть системы менеджмента предприятия» [220].

Целая плеяда ученых (А.М. Кинг [193], М.Р. Симмонс [222] и др.) рассматривает контроль, как процесс. Другая же часть зарубежных авторов (Д. Макевициус, Т.П. Дэнаполи) [198; 177] полагает, что контроль – это система, направленная на избежание, выявление и исправление ошибок и несоответствий [107].

Р. Бицулфитис [168] также придерживается системного подхода к трактованию дефиниции «контроль», полагая, что данная система, включает координационные методы регулирования процессов управления и связанных с ними рисков.

Т.Ю. Серебрякова, в свою очередь, по итогам проведенной научной работы выделила риск-ориентированную деятельность, как составляющую контроля [74, с. 24].

Проведенное исследование позволило согласиться с мнениями отечественных и зарубежных ученых и утверждать, что неотъемлемой функцией контрольной деятельности является анализ рисков. Стандарт Комиссии организаций-спонсоров Тредуэя [299] гласит, что согласно риск-менеджменту, контроль – это деятельность, направленная на достижения разумных гарантий, достижения поставленных целей и задач.

Важно, чтобы определение рисков было всесторонним, на уровне отдела и на уровне деятельности или процесса, для операций, финансовой отчетности и целей соответствия правовым нормам и регулирующим положениям. Необходимо рассматривать как внешние, так и внутренние факторы риска. Обычно, несколько рисков могут быть идентифицированы для каждой цели. Путем сравнения и сопоставления мнений отечественных и зарубежных авторов, сделан вывод о том, что контроль рассматривается в трех основных аспектах: контроль как деятельность или процесс; контроль как элемент или функция управления; контроль как составляющая процесса, направленная на анализ рисков.

Внутренний контроль является важнейшей составляющей современной системы управления высшим учебным заведением и позволяет повысить эффективность образовательной, научно-исследовательской и деятельности по коммерциализации проектов. Это происходит за счет того, что Внутренний контроль помогает предвидеть появление несоответствия в какой-либо структуре и сократить риски их не обнаружения [87, с. 76].

Профессор Р.П. Булыга на этот счет отмечает, что «если система внутреннего контроля работает эффективно, то не нужно проводить очень детальную проверку внешним аудитом, потому что можно доверять системе внутреннего контроля в раскрытии ошибок и предупреждении нарушения норм» [83, с. 12].

Рассмотрение образовательных учреждений высшего образования в качестве объекта исследования позволило сформулировать авторское определение контроля деятельности триединого университета: это одна из основных функций управления вузом, охватывающая совокупность действий, сосредоточенных в направлении проверки сведений о фактическом состоянии университета (объектах контроля) в целях удовлетворения информационных требований стейкхолдеров (субъектов контроля); сверку соответствия фактических показателей планируемыми в стратегии; выявление расхождений; исследование степени отклонения показателей и

существенности их влияния на деятельность университета, а также поиск первостепенных причин недостижения установленных значений показателей для минимизации влияния возможных рисков на деятельность вузов и вероятности их последующего появления, а также устранение несоответствий и осуществление корректирующих мероприятий. Предложенное определение наиболее полно отражает сущность контроля деятельности университетов и отображает его содержание и предназначение в процессе управления деятельностью вуза и исполнении стратегии развития вуза.

Анализ и обобщение существующего научного задела и практического опыта, в проведенном ранее автором исследовании сущности и видов контроля деятельности университетов [123] предоставили возможность выделения методов, форм, процедур контроля различных видов деятельности высших образовательных учреждений, включающих разработанные правила и методы, направленные на обеспечение гарантии того, что абсолютно все выполненные операции отражены достоверно и точно, а возможные ошибки и несоответствия обнаруживаются довольно быстро.

Среди существующих классификаций видов контроля наиболее значимыми признаны внешний и внутренний контроль деятельности вузов. Внешний – осуществляется государственными органами, общественностью, контрагентами и потребителями. В Российской Федерации внешний контроль осуществляется специализированными государственными контрольными органами, которые функционально и организационно не зависят от вуза.

Аналитический обзор Федерального закона № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [11], позволил установить, что к полномочиям Российской Федерации в сфере образования, переданным для осуществления органам государственной власти субъектов Российской Федерации (далее также – переданные полномочия), относится государственный контроль (надзор) в сфере образования

за деятельностью организаций, осуществляющих образовательную деятельность на территории субъекта Российской Федерации (за исключением организаций, указанных в пункте 7 части 1 статьи 6), а также органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования на соответствующей территории.

Внутренний контроль проводится менеджментом, внутренними аудиторами и всем персоналом в различных формах. Являясь важнейшим элементом современной системы управления образовательным учреждением, внутренний контроль включает процедуры самообследования, оценки качества образования и традиционные процедуры и методы контроля, направленные на повышение эффективности образовательного процесса, научных исследований и деятельности по коммерциализации проектов. Основное его отличие от внешнего состоит в разнице в относящихся к каждому из видов субъектов и объектов. Внешний контроль осуществляется независимыми организациями, являющимися сторонними для объекта контроля, они функционируют и осуществляют деятельность вне обследуемого образовательного учреждения высшего образования. Для университетов России внешний контроль является внесистемным и представлен независимым госконтролем. Так, например, независимый контроль коммерческих организаций осуществляется аудиторами и аудиторскими организациями, его могут осуществлять и ревизионные комиссии, избираемые собственниками и акционерами организаций или высшим менеджментом с целью контроля деятельности хозяйствующего субъекта. Существуют и общественные организации, которые контролируют отдельные экономические и социальные процессы, их результаты.

На рисунке 1 представлена предлагаемая классификация форм, направлений и мер государственного регулирования в сфере высшего образования Российской Федерации, которые применяются в настоящее время для реализации внешнего контроля.



Источник: составлено автором.

Рисунок 1 – Классификация форм, направлений и мер государственного регулирования в сфере высшего образования Российской Федерации

Исследование позволило систематизировать процедуры внешнего контроля, являющимся неотъемлемым элементом управления системы образования: регламентация деятельности образовательных учреждений (лицензирование, аккредитация, госконтроль (надзор) включающий федеральный государственный контроль качества образования и федеральный государственный надзор в сфере образования); мониторинг

эффективности; общественная и профессиональная аккредитация; независимая оценка качества образования, включающая оценку качества подготовки и условий деятельности.

Обзор законодательной базы, регулирующей сферу образования Российской Федерации, позволил сделать вывод о том, что государство является основным регулятором системы образования, поэтому основными субъектами контроля выступают органы государственной власти: Министерство образования и науки Российской Федерации (Минобрнауки) и Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки (Рособрнадзор) [10]. Основное назначение государственной регламентации заключается в установлении единых требований для осуществления образовательной деятельности. Подтверждение соответствия образовательной деятельности и заявленных вузов программам требованиям федеральных государственных образовательных стандартов (далее – ФГОС) осуществляется экспертами Рособрнадзора в процессе государственной аккредитация.

На основе проведенного анализа статей Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», в котором внешнему контролю посвящены статьи 6, 7, 28, 93, были сделаны следующие заключения. В статьях 6, 7 описаны полномочия федеральных органов государственной власти в сфере образования и полномочия Российской Федерации в сфере образования, переданные для осуществления органам государственной власти субъектов Российской Федерации. П. 7 ст. 7 посвящен описанию компетенции Федерального органа исполнительной власти, который осуществляет функции по контролю и надзору в сфере образования. В п. 9 этой статьи определены полномочия данного органа исполнительной власти по контролю расходования выделенного бюджета. Согласно статье 93, государственный контроль (надзор) в сфере образования включает в себя федеральный государственный контроль качества образования и федеральный государственный надзор в сфере образования.

Под федеральным государственным надзором в сфере образования следует понимать деятельность по предупреждению, выявлению, а также пресечению нарушений организациями, осуществляющими образовательную деятельность (далее – организации), требований законодательства об образовании посредством организации и проведения проверок организаций, принятия предусмотренных законодательством Российской Федерации мер по пресечению и (или) устранению последствий выявленных нарушений таких требований [11].

Под федеральным государственным контролем качества образования понимается деятельность по оценке соответствия образовательной деятельности и подготовки обучающихся в организации, осуществляющей образовательную деятельность по имеющим государственную аккредитацию образовательным программам, требованиям ФГОС посредством организации и проведения проверок качества образования и принятия предусмотренных законодательством Российской Федерации мер по пресечению и устранению выявленных нарушений требований федеральных государственных образовательных стандартов [11].

В статье 11 определено, что ФГОС являются основой объективной оценки соответствия установленным требованиям образовательной деятельности и подготовки обучающихся [11]. ФГОС включают установленные требования к объему, структуре, условиям осуществления обучения, результатам освоения, а также установленным срокам реализации основных образовательных программ. ФГОС включают основные критерии оценки качества образовательных учреждений высшего образования, аккредитаций и проверок. Иными словами, учебное заведение должно соответствовать принятому «стандарту безопасности» при оказании образовательных услуг потребителям. Содержание же учебных дисциплин устанавливается образовательными учреждениями самостоятельно. Экспертизу качества осуществляют наделенные правами и обязанностями сотрудники Рособнадзора.

Мониторинг деятельности университетов осуществляется на основании Приказа Минобрнауки России «О проведении мониторинга эффективности образовательных организаций высшего образования» [7], постановления Правительства Российской Федерации № 627 «Об утверждении требований к осуществлению государственного контроля (надзора) в сфере образования за деятельностью образовательных организаций, реализующих образовательные программы, содержащие сведения, составляющие государственную тайну» [25]. В соответствии со статьей 97 Федерального закона № 273 «Об образовании в Российской Федерации», мониторинг системы образования представляет собой систематическое стандартизированное наблюдение за состоянием образования и динамикой изменений его результатов, условиями осуществления образовательной деятельности, контингентом обучающихся, учебными и внеучебными достижениями обучающихся, профессиональными достижениями выпускников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, состоянием сети организаций, осуществляющих образовательную деятельность [11]. Порядок осуществления мониторинга системы образования, а также перечень обязательной информации, подлежащей мониторингу, определен Приказом Минобрнауки России «Об утверждении показателей мониторинга системы образования» [17, 18].

И. Абанкина выделила две причины необходимости и важности осуществления мониторинга: «во-первых, по его результатам отсекаются и реорганизуются вузы, показавшие неэффективность. Во-вторых, этот рейтинг является стимулом к улучшению работы и влияет на выбор потребителей – как абитуриентов, так и работодателей» [298].

Сделано заключение о том, что система мониторинга, находясь в процессе становления, повлекла социальные и политические разногласия, проблемы и споры, она требует дальнейшего совершенствования. В целом же система позволяет непрерывно отслеживать изменения в научно-образовательной деятельности вузов и учитывать результаты анализа деятельности в системе управления.

Исторический подход к исследованию видов внешнего контроля, позволил констатировать, что достаточно новым для нашей страны видом контроля является общественный контроль деятельности вузов, осуществляемый различными общественными организациями. Основными формами данного контроля является общественная аккредитация образовательных программ и независимая оценка качества образовательных услуг. Общественная аккредитация проводится российскими и международными общественными организациями по добровольному желанию вузов. У подобных организаций разработан перечень критериев и требований к деятельности образовательного учреждения, соответствие которым и устанавливается в процессе аккредитации образовательных программ. В процессе независимой оценки качества образования проверке подвергаются качество подготовки обучающихся и качество условий ее осуществления. Независимая оценка подготовки осуществляется с целью предоставления широкому кругу заинтересованных пользователей информации о качестве реализации программ и подготовки обучающихся, степени освоения ими образовательных программ. Оценка проводится общественным советом, сформированным органом управления образованием (власти) соответствующего уровня. Независимая оценка качества условий осуществления образовательной деятельности проводится с целью подготовки информации об уровне качества организации процессов реализации образовательных программ. Данную оценку также проводит общественный совет. Сходства и различия этих двух процедур независимой оценки представлены в научном труде Г. Зайцевой [135].

Работодатели, профессиональные объединения и представители бизнеса проводят профессиональный контроль. Данный, относительно новый вид контроля для отечественной системы образования, согласно законодательству России, включает следующие формы: профессионально-общественная аккредитация образовательных программ и рейтингование университетов. Профессионально-общественную аккредитацию проводят

работодатели, их объединения и уполномоченные органы в целях признания уровня и качества подготовки специалистов, освоившим образовательные программы определенного университета, конкретным профессиональным стандартам и требованиям рынка труда. На основе общедоступной информации о независимой оценке качества образовательной деятельности, данных профессионально-общественной аккредитации и полученных сведений от вузов формируются рейтинги университетов и образовательных программ. Каждым их специализированных рейтинговых агентств разработан перечень показателей, подвергающихся количественной оценке.

Все вышеизложенное подтвердило объективную необходимость выстраивания четкой системы внутреннего контроля вуза в соответствии с требованиями внешнего контроля. Доказано, что данные внутреннего контроля являются первичными для внешнего анализа. Внутренняя система оценки позволяет собрать и проанализировать запрашиваемую информацию, своевременно выявлять несоответствия, устранить их для беспрепятственного прохождения внешней проверки. Методы и процедуры системы внутреннего контроля устанавливаются вузами самостоятельно, они не стандартизированы, поэтому вопрос стандартизации и оценки соблюдения установленных стандартов должен стать одним из основных направлений развития внутреннего контроля.

В настоящее время основными формами внутреннего контроля являются: самообследование, оценка качества обучения и традиционные формы внутреннего контроля, применяемые всеми хозяйствующими организациями. Самообследование и самооценка является действенным механизмом контроля деятельности высших учебных заведений, она включает следующие направления оценки: «образовательной деятельности, качества и содержания подготовки, востребованности выпускников, системы управления, организации образовательного процесса, качества кадрового состава, материально-технического, учебно-методического и библиотечно-информационного обеспечения, внутренней организации

оценки качества образования, а также экономических показателей деятельности университета» [33]. Самообследование Российских вузов проводится в соответствии с Приказом Министерства образования Российской Федерации № 462 «Об утверждении Порядка проведения самообследования образовательной организацией» [21]. Данный порядок включает минимум требований, выдвигаемых к учреждениям, подвергающимся оценке, процедура которой осуществляется в четыре этапа: планирование и подготовку; организацию и осуществление; обобщение полученных результатов и написание отчета; предоставление отчета органам управления образовательной организации.

Основные цели и задачи проведения внутренней оценки качества образования сводятся к получению объективной информации о качестве подготовки в вузе (промежуточных данных и результатов освоения программ), совершенствованию содержания и структуры образовательных программ, ресурсного обеспечения процесса образования и повышению квалификации и компетенций профессорско-преподавательского состава. Внутренняя оценка качества образования включает проверку соответствия Федеральным государственным образовательным стандартам (ФГОС).

Ректор Кемеровского института РГТЭУ Ю.Н. Клещевский отметил, что «в настоящее время обязательным становится внедрение новых образовательных технологий, использование дистанционных форм подготовки, интерактивные методы обучения. Все это вынуждает перестраивать образовательный процесс и систему управления учебного заведения в целом. Важно подчеркнуть, что новые стандарты впервые содержат отдельный блок требований, предъявляемых к вузам в части обеспечения гарантий качества подготовки специалистов» [258].

Исследованием установлено, что элементы и методы внутреннего контроля, применяемые университетами, как хозяйствующими субъектами, не соответствовали современным требованиям, направления решения выявленных проблемных вопросов представлены в последующих главах.

На основе всего вышеизложенного можно сделать заключение о том, что особенно важными объектами контроля деятельности университетов являются образовательные программы, качество подготовки, условия осуществления образовательной деятельности и результаты деятельности. Контроль образовательных программ осуществляется посредством аккредитации. В зарубежных странах аккредитацию проводит либо государство, либо профессиональные сообщества. В России в настоящее время наблюдается тенденция аккредитации образовательных программ, как со стороны государства, так и общества, и бизнес-сообществ. В этом отношении, образовательные учреждения высшего образования находятся под контролем множества бюрократических инстанций, заполняя и предоставляя большое количество схожей документации. Решением проблемы дублирования контроля может стать взаимное признание и использование результатов проведенной аккредитации разными проверяющими.

«Качество подготовки обучающихся» выступает объектом контроля как во внутренней, так и во внешней независимой оценки качества подготовки. Специфика образовательной услуги, как и любой другой услуги, такова, что нет прямых показателей, отражающих уровень ее качества. Показатели, оцениваемые в ходе профессионального и государственного контроля, лишь косвенно свидетельствуют о качестве подготовки обучающихся, в большей степени они зависят от корректности принятых методических принципов рейтингования вузов и мониторинга их деятельности. Поэтому вопрос совершенствования методических основ составления рейтингов вузов и показателей мониторинга был и остается весьма актуальным.

«Условия осуществления образовательной деятельности», в дословной формулировке выступают объектом контроля лишь при осуществлении независимого общественного контроля. При проведении внутреннего, государственного и профессионального контроля данный объект оценивается

посредством системы специальных показателей, формируемой для самообследования, мониторинга и рейтинговой оценки вузов.

Объектом контроля также являются «результаты деятельности» университетов, выраженные, как правило, количественными показателями, поэтому их проверка осуществляется методами, используемыми всеми хозяйствующими субъектами. Результаты деятельности вуза оцениваются в ходе внутреннего и государственного контроля. В ходе государственного контроля в сфере образования и внутреннего контроля деятельности вуза, как показывает практика, проводится лишь финансовый контроль, контроль эффективности использования бюджетных и внебюджетных средств. Например, цели контроля исполнения бюджета и проверки бухгалтерской (финансовой) отчетности ставит перед собой цели: «получить достоверную информацию о финансовой отчетности вуза; проанализировать эффективность и направленность использования бюджетных средств; оптимизировать расходы вуза; оценить результаты его деятельности; повысить качество оказываемых услуг; провести оценку системы внутреннего контроля деятельности высшего учебного заведения» [88].

На рисунке 2 представлена рекомендуемая классификация форм внешнего и внутреннего контроля, осуществляемых внешними субъектами контроля и вузами Российской Федерации, во взаимосвязи с основными объектами их оценки.

Проведенное исследование позволило сделать заключение, что расширение объекта контроля может привести к их дублированию в разных видах контроля. Так как «образовательные программы» и «качество подготовки обучающихся» выделены отдельными объектами контроля, то в ходе государственного контроля в сфере образования и внутреннего контроля деятельности вуза в качестве «результатов деятельности» могут оцениваться результаты научной, исследовательской и деятельности по коммерциализации проектов.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2 – Классификация форм внешнего и внутреннего контроля, осуществляемых внешними субъектами контроля и вузами Российской Федерации, во взаимосвязи с основными объектами их оценки

В представленных далее результатах исследования выделены основные субъекты контроля, а применение концепции стейкхолдеров позволило расширить перечень заинтересованных сторон в международной конкурентоспособности вуза, сформулировать, оценить их требования и охарактеризовать объекты контроля.

1.2 Исследование зарубежного опыта контроля деятельности университета

В проведенном исследовании [104] проанализированы и представлены основные мировые статистические данные по образованию по таким странам, как Австралия, Бразилия, Великобритания, Германия, Индия, Индонезия, Испания, Италия, Канада, Китай, Мексика, Россия, Саудовская

Аравия, США, Турция, Франция, Южная Корея, Япония. Была исследована глобальная база статистических данных по секторам и сферам хозяйствования различных стран – Евромонитор [178], данные Центра социологических исследований Министерства образования Российской Федерации [295], независимого международного интернет-издания «Кругозор» [272], Демографического Ежегодника Российской Федерации [255], статистические данные США (Statistical Abstract of the united States-2013) [225], «а также база статистических сведений, полученных Управлением национальной статистикой Великобритании (English demographic statics) [205], данных союза студентов вузов Кембриджа (Cembridge University Students Union)» [104].

Полученные аналитические сведения за 2008-2014 гг. [104], представленные в таблицах 2 и 3, по основным международным статистическим данным в сфере образования позволили сделать вывод о возрастании внимания руководителей большинства государств к системам образования и повышению их финансирования.

Стремление менеджеров вузов и правительств стран к укреплению конкурентоспособности и привлекательности образовательных учреждений на международном уровне требует своевременной осведомленности о состоянии мирового образовательного пространства. Исследование глобальной базы данных Евромонитор и других статистических источников позволило провести анализ затрат на образование, которые осуществляются в разных странах мира, доли услуг высшего образования в числе всех экспортируемых услуг, процентной доли импортируемых услуг образования в объеме всех рыночных операций и расходов, связанных с импортом услуг образования.

Таблица 2 – Общие затраты на образование в странах мира

В миллионах долларов США

Страны	Года					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Китай	208076	255457	304862,7	394429,8	476983,5	571095,5
США	240879,1	248178,7	262162,2	280344,6	288767,6	301520,9
Япония	197932,4	211982,2	220877,6	245796,5	243726,4	197933,9
Великобритания	193632,7	173864,7	175267,1	182869,7	182128,9	180904
Германия	166547,8	165593	162760,7	175737,9	167794,8	177907,8
Франция	147684,1	143798,8	140285,7	150450,7	140333,4	148451
Бразилия	92892,2	94586,1	112449,1	120115,1	105062,1	105834,9
Австралия	45750,6	47040,7	62494,9	74821,6	80388,1	80359
Южная Корея	60734	55638,4	63186,9	69194,1	72939,9	79635,3
Россия	52563,8	45417,8	49115,1	57959,3	57907,3	63557,4
Индия	35514	38857,1	48420,4	54916,5	52642,1	56247,4
Саудовская Аравия	24501,1	28174,9	31989,3	37135,6	40703,9	47439,2
Индонезия	19385,7	22093,5	28594,4	33481,9	36834,6	37307,5
Турция	25619	23947,3	28894,3	29992,7	32602	35088,7
Мексика	43132,3	37930,9	43124,2	47645,9	48519,1	н\д
Канада	70342,6	69707,6	81599	88364,1	90767,5	н\д
Италия	101276,5	98207,3	92395,3	94340,4	87339,5	н\д
Испания	70780,5	70272,5	66466,3	69483	63800,6	н\д

Источник: составлено автором.

Таблица 3 – Общий экспорт образовательных услуг в странах мира

В миллионах долларов США

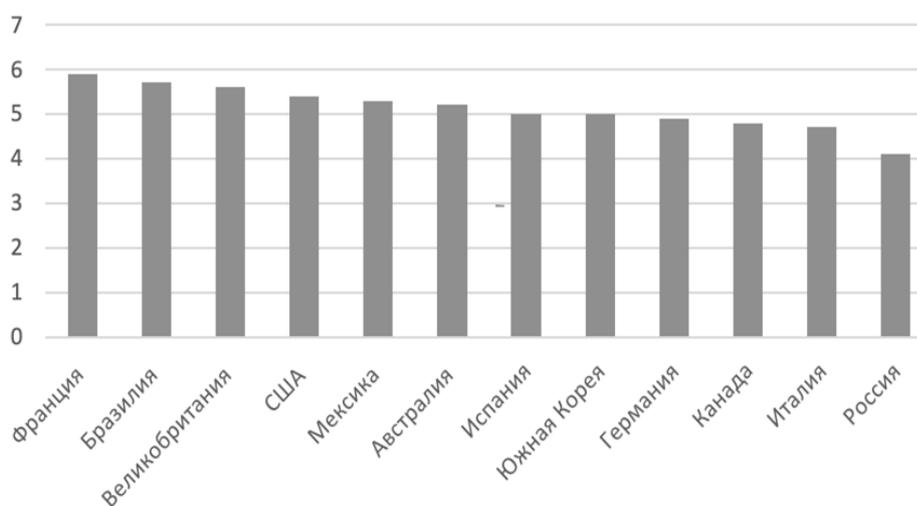
Страны	Годы					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Соединенное Королевство	4100,5	3775	3995,8	6123,2	5087,9	4547,2
Австралия	2052,7	1992	2782,3	2942,5	2737,8	2629,6
Индонезия	1063,1	1007,3	1380,5	1739	1879,4	1907
США	1063,4	1153,3	1274,7	1395,5	1470,3	1561,5
Китай	481,6	511,6	640,1	880,3	1089,9	1330,7
Япония	252	269,5	268,3	276,9	275	226,8
Россия	229,6	151,1	173,3	221,6	199,8	192,9
Украина	178,1	139,8	171,9	195,7	198,5	188
Южная Корея	91,4	74,9	58,6	83,9	86,5	94,3
Германия	34,1	32	31,3	34,8	33,3	34,7
Бразилия	10,9	9	8,6	8,8	7	6,9
Мексика	4,7	4,3	4,7	4,9	5,1	н\д
Канада	1220,2	1135,6	1415,7	1606,3	1728,5	н\д
Италия	47,2	40,2	47,8	55,9	53,6	н\д
Испания	121,9	117,3	110,1	120,3	114	н\д

Источник: составлено автором.

В общемировом масштабе, по прогнозам аналитиков, правительственные и потребительские расходы на образование будут

продолжать расти, особенно в странах с развивающейся экономикой, а увеличивающаяся роль образования продолжит предоставлять все больше возможностей большему числу людей и компаний.

Рассматривая на рисунке 3 затраты на образование относительно уровня ВВП, следует отметить, что наибольшая доля ВВП в 2014 году у Франции, Бразилии и Великобритании. Россия не сильно отстает по общей доли инвестиций в образование от развитых стран. Процент от ВВП в Российской Федерации составляет 4,1%, тогда как в лидирующей стране, Франции, он равен 5,9%. Однако, в «десятку» лидеров Россия итогам 2014 года не входит.



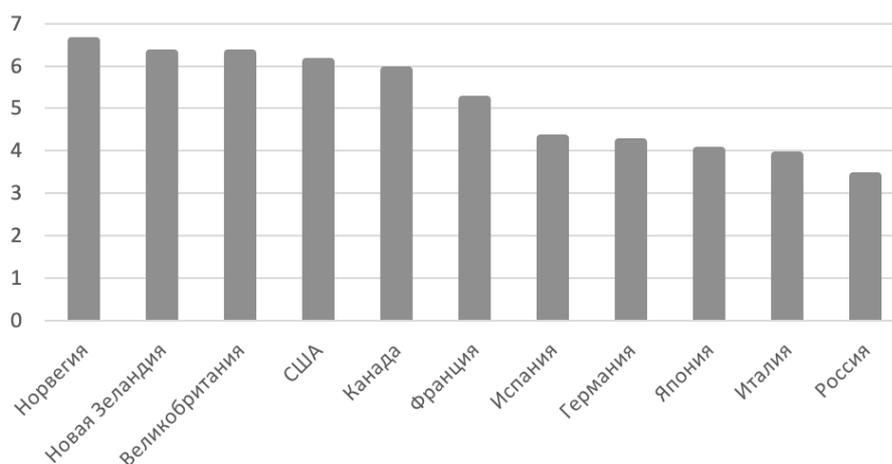
Источник: составлено автором по данным [269].

Рисунок 3 – Общие затраты на образование в странах мира в 2014 году, в процентах от ВВП

Исходя из данных рисунка 4, уместно сказать, что количество учеников и студентов, получающих образование всех уровней, стремительно растет в развивающихся странах. Великобритания стабильно занимает третье место, процент от ВВП повысился на 0,7% по сравнению с 2014 годом. Можно заметить, что лидерами стали страны, которые даже не входили в «десятку» лидеров в 2014 году, а именно, Норвегия и Новая Зеландия. Несмотря на то, что Россия поднялась на несколько позиций выше, ее процент от ВВП снизился на 0,7%.

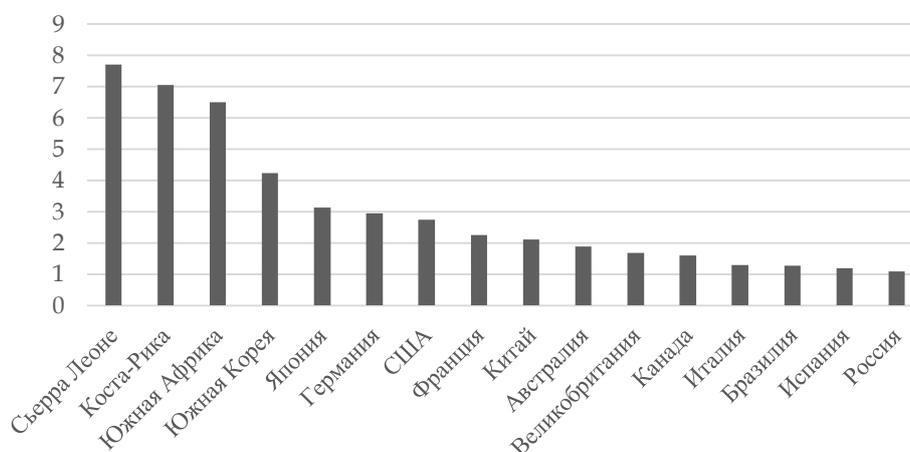
В 2019 году, как показано на рисунке 5, максимальные показатели затрат на образование были достигнуты в странах, которые не входили в

пятерку лидеров в предыдущем расчётном периоде: Сьерра Леоне (7,7%), Коста-Рика (7,05%), Южная Африка (6,51%). Что касается России, затраты на образование в долях ВВП уменьшились еще на 2,3%. Эта тенденция прослеживается и в других странах, таких как Испания, Канада, Италия, Франция.



Источник: составлено автором по данным [187].

Рисунок 4 – Общие затраты на образование в странах мира в 2017 году, в процентах от ВВП



Источник: составлено автором по данным [247].

Рисунок 5 – Общие затраты на образование в странах мира в 2019 году, в процентах от ВВП

Проведенное исследование позволило спрогнозировать следующую ситуацию: учитывая осложнение экономико-политической ситуации на внешней арене, российским вузам следует быть готовыми к повышению конкуренции в борьбе за студента, которая, не ослабевая, будет ужесточаться в ближайшее время [104]. В настоящее время Россия - безусловный лидер из

числа исследуемых государств по импорту начального, среднего образования и послевузовских программ. Лидером по импорту и экспорту услуг высшего образования является США.

По результатам аналитического исследования контрольных систем деятельности образовательных учреждений высшего образования России и США, отмечено, что в данных странах придерживаются диаметрально противоположных моделей регулирования систем образования. Традиционно выделяют две модели контроля деятельности образовательных учреждений: государственно-регулируемая и саморегулирующая. Государственно-регулируемой или европейской модели придерживаются страны, в которых существуют государственные структуры или органы, финансируемые правительством и ответственные за реализацию политики в области образования и его развитие. Р.П. Булыга, И.Ф. Ветрова, М.В. Мельник и О.Г. Королев отметили, что регулирование развития системы высшего образования могут Министерства образования, просвещения и т.п. [61]. Государственные органы, выполняя внешний по отношению к образовательной организации контроль, проводят лицензирование, аккредитацию, также занимаются распределением финансирования между вузами и др. Параллельно может проводиться общественная или профессиональная аккредитация. Самооценка и различные процедуры внутреннего контроля осуществляются университетами на добровольных началах и по их собственной инициативе. Государственно-регулируемая модель принята во Франции, Германии, Скандинавских странах и государствах, расположенных на постсоветских и постсоциалистических территориях.

Саморегулирующая или англо-саксонская модель принята в США, Великобритании, Тайване, Филиппинах. В этих и других странах, придерживающихся данной модели, отсутствуют государственные органы управления системой высшего образования. Внешнюю оценку деятельности вузов выполняют профессиональные или общественные организации.

Основным видом контроля является внутренний контроль и самооценка деятельности университетов.

Установлено, что основным отличием данных моделей регулирования и контроля образовательной деятельности университетов является уровень полномочий правительства в определении целей контроля, его проведении, установлении аспектов оценки, а также организации самого образовательного процесса.

Проведенное исследование позволило представить в приложении А сравнительную характеристику особенностей внешнего и внутреннего контроля в странах с разными моделями контроля деятельности образовательных организаций. Данные приложения подтверждают, что в каждой из стран системы контроля деятельности вузов функционируют и развиваются по-разному. Например, в Финляндии, Польше и США развита внутренняя система контроля. В Америке обширно используются методики самооценки и самообследования, разработанные каждым вузом самостоятельно. Во Франции, Норвегии и Германии доминирует внешний контроль, осуществляемый специальными комитетами и комиссиями.

Аккредитация учебных программ является главным инструментом оценки и контроля качества предоставления услуг высшего образования за рубежом. Аккредитация широко применяется в Австрии, странах Балтии, Германии, Нидерландах, США, Скандинавских странах, Чехии и других государствах. Данный инструмент используется для проверки соответствия образовательных учреждений и осуществляемых ими программ на их соответствие установленным критериям. Прохождение аккредитации свидетельствует об успешности проверки, которая обеспечивает гарантии качества предоставляемых вузом образовательных услуг. В разных государствах данная форма проверки может осуществляться либо государственными специализированными органами, либо независимыми агентствами.

Отличие оценки от аккредитации заключается в том, что она позволяет не только проверить насколько вуз соответствует заданным критериям, но и определить его конкурентоспособность в сравнении с другими учебными учреждениями. Регулярная оценка осуществляется в большинстве стран Европейского союза. Именно данный контрольный инструмент позволяет наиболее полно удовлетворять современные потребности отдельных учебных учреждений и всей системы высшего образования. Оценка включает сравнительный критериальный анализ, ранжирование университетов, а также самооценку результатов их деятельности в динамике и определение прогресса по отдельным индикаторам.

Иногда очень сложно различить понятия «аккредитация», «оценка» и «лицензирование». Порой, они подменяют друг друга в дискуссиях по вопросам образования в странах Европы. В европейской системе аккредитации университетов существуют определенные стандарты, разработанные «Группой Е4». Данная группа включает основные ассоциации, которые регламентируют процесс аккредитации образовательных учреждений: «Ассоциация Европейских Университетов (EUA); Европейская Ассоциация Гарантии Качества высшего образования (ENQA); Национальное Объединение Студентов Европы (ESIB); Европейская Ассоциация Организаций Высшего Образования (EURASHE)» [33]. Требования к аккредитации вузов представлены в «Стандартах и рекомендациях для гарантии качества высшего образования в европейском пространстве (ESG)» [230], предложенных ENQA. Данный документ включает следующие разделы: требования к системам, гарантирующим качество, принятыми самими вузами; регламентация внешней оценки установленных внутривузовских систем; регламентация деятельности независимых агентств, обеспечивающих гарантию качества.

Европейским стандартом установлены четыре этапа, согласно которым осуществляется аккредитация вузов: самооценка; внешняя экспертная оценка; формирование отчета о выполненной оценке, включающего

рекомендации и решения экспертов; последующие мероприятия, принятые университетом для исполнения экспертных рекомендаций.

Так, в процессе аккредитации оценивается качество методического обеспечения, преподавательского состава, уровня знаний обучающихся, материально-технической базы и информационных технологии в вузе, а также его информационная открытость.

Стандарты ESG спровоцировали внедрение и развитие систем самооценки в образовательных учреждениях, став связующим элементом национальной системы качества и требований Европейского сообщества. Выделены причины применения модели ENQA европейскими странами:

- стандарты ENQA распространяются на образовательный процесс, а не на методы и процедуры управления вузом. Цель стандартов состоит в модернизации и улучшении процесса образования;

- модель ENQA легко адаптируется под специфику учебного учреждения;

- стандарты ложатся в основу формируемой собственной системы гарантии качества;

- в стандартах нет шаблонной модели, которой следует строго придерживаться, они направляют университет в процессе разработки политики в области качества, применяя индивидуальный творческий подход.

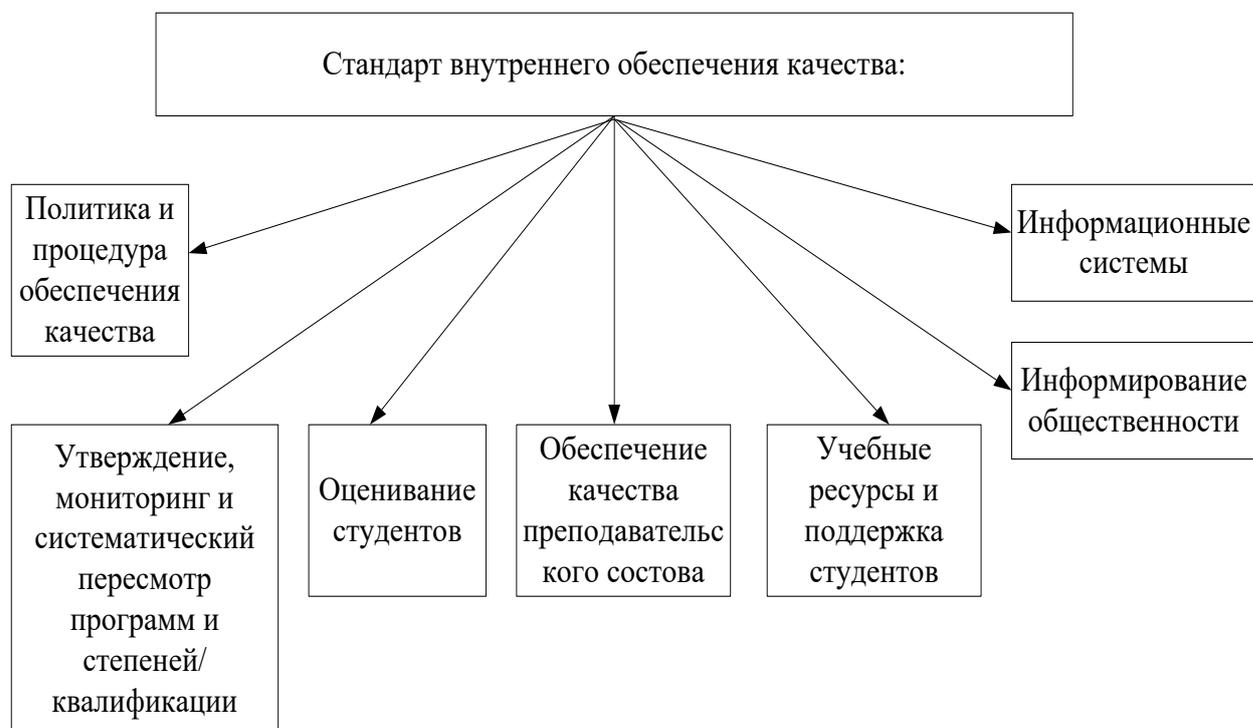
Базовые требования к системе качества университета, представленные в Директивах и Стандартах гарантии качества образования в Европе, налагают определенные обязанности и на системы, гарантирующие качество образования, на национальном уровне, и на инструментарий внутреннего обеспечения качества вуза, применяемый в системе качества самого образовательного учреждения.

Многие европейские вузы используют модель ENQA, которая, отражая отраслевую специфику образовательного учреждения и обладая значительной степенью свободы и адаптивности, позволяет согласовать цели вуза с целями и принципами ENQA.

Стандарты модели ENQA и представленные в них рекомендации не распространяются на общий процесс управления университетом, прежде всего, ориентированы на процесс образования. Их целью является совершенствование данного процесса в образовательном учреждении.

Использование стандартов модели ENQA и рекомендаций позволяет вузам решить установленные цели в направлении достижения миссии с учетом избранной траектории образования. Данные стандарты являются надежной базой для формирования вузами собственных систем гарантии качества, которые в дальнейшем могут переходить на более продвинутый уровень зрелости. В рекомендациях ENQA нет готовых решений, они носят лишь рамочный характер. Стандарты модели ENQA побуждают и направляют деятельность университетов, а также диктуют необходимость использования творческого подхода в процессе разработки политики в области качества образования [146].

Предложенная систематизация элементов стандартов внутреннего обеспечения качества образования представлена на рисунке 6.



Источник: составлено автором.

Рисунок 6 – Элементы стандартов внутреннего обеспечения качества образования

Принципы, которые применялись для разработки стандартов ENQA (в этом они схожи с принципами ISO), ориентированы на общий подход, а не частные требования [230], основные из них следующие: стандарты и рекомендации больше направлены на саму цель, а не на способы ее достижения; они относятся к трём уровням высшего образования, не затрагивая сферу научных исследований, а также управление вузом; стандарты не подразумевают их беспрекословного исполнения.

Результаты проведенного исследования позволили рассматривать политику в области обеспечения качества образования и официальные процедуры как комплексную структуру, позволяющую контролировать эффективность работы всей системы гарантии качества. Но все принятые процедуры разрабатываются и утверждаются вузами самостоятельно.

А.И. Субетто [62] выделил внешние и внутренние компоненты качества образовательной деятельности. Первые отражают уровень соответствия внутренних компонентов запросам и потребностям учащихся, их родителей, отдельных социальных групп, государству в целом, выполнение требований образовательных стандартов, поддержания имиджа вуза, гарантирующего качественное образование. Ко вторым относятся процесс образовательной деятельности и его результаты (качество полученных знаний, навыков и умений обучающегося), а также условия ее осуществления.

Ю.П. Адлер [76] отметил, что качество образования проявляется в форме и содержании учебного процесса, которое обычно связывали с опытом и квалификацией преподавателей. Но динамично изменяющийся мир заставляет пересмотреть сформировавшиеся представления.

Исследование теории и практики контроля, позволило констатировать, что обеспечение качества образования является одним из важнейших критериев конкурентоспособности вуза, поэтому количество моделей по стандартизации качества постоянно увеличивается по инициативе разных организаций. Качество результатов функционирования университета – один из важнейших факторов успешной деятельности.

Наиболее признанными и известными в мире моделями стандартизации качества образования, а также моделями, сформировавшимися в российской практике, являются следующие: модель обеспечения качества образования Министерства образования Российской Федерации, модель ENQA, модель IWA, модель менеджмента качества на основе требований стандарта ISO 9001:2008, Модель TQM (Total Quality Management), рассмотренные в приложении Б.

Принятой системой менеджмента качества (СМК), создание и внедрение которой возможно только при условии сертификации независимым органом, проверяющим соответствие международным стандартам ISO 9000, можно добиться высокого уровня качества. Раньше стандарты применялись преимущественно в сфере промышленности и уже позже в сфере услуг, находя свое отражение в образовательной сфере. За последние два десятилетия заметно активизировалась деятельность ведущих международных и отечественных вузов в направлении внедрения стандартов качества и применения методов и принципов общего управления качеством (TQM). Обладание сертифицированной СМК является определенным преимуществом вуза перед не имеющими ее образовательными учреждениями и перед потенциальными абитуриентами, выбирающими учебное заведение.

Стандарт ISO/IWA 2 не используется для сертификации вузов и оценки соответствия его требованиям, но его основная цель заключается в повышении эффективности всей СМК университета, а также непрерывном повышении качества образовательной услуги, предоставляемой обучающимся. Модель IWA 2 направлена на получение следующих результатов [266]:

- стандартизация процедур профессионального образования;
- обеспечение регулярного мониторинга процесса управления, ведения записей и документации, необходимой для обеспечения образовательного процесса;

- гарантированное выполнение требований государства;
- обеспечение качества образовательных услуг, преподавательского состава и образовательного контента.

Г.Н. Мотова, О.А. Матвеева [146] провели сравнительный анализ основных моделей качества (ISO, EFQM, ENQA) по таким характеристикам, как: направленность модели, ее характер, результат применения, результат аккредитации/сертификации. Исследование трудов данных ученых, а также вышеприведенные результаты позволили сделать вывод, что изученные модели качества и стандарты предполагают наличие СМК, так как только при системном подходе в менеджменте представляется возможным обеспечение эффективности внутреннего контроля. Но данные модели не учитывают риски деятельности образовательного учреждения, поэтому в настоящее время в зарубежных странах стало распространённым использование рекомендаций концепции COSO в вузах. «Модель COSO была обнародована в 2004 г., она объединила в единое целое как элементы внутреннего контроля, так и элементы систем управления и контроля рисков организации» [88]. Предпосылкой создания концепции стал кризис в США в 80-х годах двадцатого века, который повлек за собой огромные материальные потери дебиторов, инвесторов и правительства государства. В срочном порядке была создана специальная комиссия, состоящая из бухгалтеров, внутренних аудиторов и финансовых менеджеров (The Treadway Commission), которая рекомендовала спонсирующим организациям детально продумать, разработать и внедрить руководство (свод правил или стандартов) по осуществлению процедур внутреннего контроля. Комитет спонсорских организаций (COSO), созданный для разработки руководства, «предложил модель оценки рисков и контроля. Идеи данного комитета в дальнейшем легли в основу аналогичных моделей, используемых в ряде других стран» [88].

В классическом представлении «Модель COSO ERM включает пять элементов: контрольная среда; выявление и оценка рисков; контрольные процедуры; информация и система коммуникаций; мониторинг (Control Environment; Risk Assessment; Control Activities; Information and Communicatoin; Monitoring). Данные компоненты необходимы и достаточны для полной и подробной оценки внутреннего контроля, который охватывает все процессы, протекаемые в организации» [88].

Применение исторического подхода в процессе исследования концепции COSO предоставило возможность установить, что изначально она применялась в различных производственных компаниях. В настоящее время достаточно распространено применение элементов COSO и в вузах.

Проведенное исследование «Системы контроля деятельности университетов в России и за рубежом» [116], позволило подтвердить тот факт, что американские университеты активно развивают систему внутреннего контроля, разрабатывая положения и руководства. Так, в американском университете Mercer (Mercer University) [199], внутренняя система контроля включает пять элементов, рекомендованных COSO:

1) «Контрольная среда в данном вузе разделена на семь составляющих: целостность, этические нормы и принципы; кадровая политика; компетенции персонала; ответственность и полномочия; совет директоров; организационная структура; стиль управления» [33].

2) Оценка рисков осуществляется в следующих направлениях: при приеме персонала; при применении обновленных информационных систем; при оценке возможностей увеличения объема производства и оказываемых услуг; при внедрении современных технологий; корпоративной реструктуризации и др.

3) Контрольные процедуры, применяемые в вузе, помогают минимизировать риски и убедиться в том, что все необходимые и достаточные действия для минимизации рисков предпринимаются, и что риски не оказывают влияния на степень достижения целей вуза.

4) Информация и связь сотрудников должна быть своевременной и актуальной, для того, чтобы их коммуникация была простой и полноценной создаются все необходимые условия.

5) Мониторинг качества работы системы внутреннего контроля осуществляется по специально разработанным методикам, их надежность проверялась уже длительное время.

Исследование организации системы внутреннего контроля в филиале американского вуза в Каире (The American University in Cairo (AUC) [227] позволило установить, что внутренняя система контроля лишь отчасти соответствует рекомендациям COSO. Удалось выделить следующие элементы, отвечающие требованиям:

1) Разделение труда и распределение обязанностей среди сотрудников осуществляется в соответствии с требованием уменьшения риска возникновения ошибочных и неблагоприятных действий.

2) Снижение риска материального ущерба осуществляется посредством организации контрольных мероприятий в отношении денежных средств, активов и запасов, количеству и состоянию оборудования. Периодически они пересчитываются, и их фактическое количество сопоставляется с количеством, которое указано в записях по контролю, доступ к которым имеет ограниченный круг сотрудников.

3) Встречная проверка осуществляется путем сравнения данных по идентичным записям, производимыми разными сотрудниками.

4) Внутренней политикой установлено, что принятые процедуры должны осуществляться и соблюдаться на всех организационных уровнях вуза для наиболее эффективного управления процессами деятельности.

5) Принято, что руководители структурных подразделений должны в установленные сроки предоставлять отчет о результативности и эффективности деятельности своего департамента, а вся внутренняя отчетность и информационные данные должны проверяться на надежность и достоверность.

Аналитический обзор организации внутренней контрольной системы в Ирландском национальном вузе в Корке (UCC (University College Cork, Ireland) [238], позволил сделать заключение, что система включает следующие элементы: политику, задачи, процессы, модели поведения, процедуры, а также другие аспекты. Использование перечисленных составляющих системы внутреннего контроля позволяет университету:

- оптимизировать и облегчить оценку рисков, что соответствует элементу «оценка рисков», рекомендованному COSO;

- своевременно готовить и обеспечивать внешней и внутренней информацией и отчетными данными все уровни управления организацией, что соответствует элементу «информационная среда», рекомендованному COSO;

- на основе принятой внутренней политики, процедур и правил, а также действующего законодательства, проводить мероприятия внутреннего контроля, что соответствует элементу «средства контроля», рекомендованному COSO;

- обеспечивать руководство вуза возможностью проведения мониторинга всех принятых уровней контроля университета, что соответствует элементу «мониторинг», рекомендованному COSO.

На основе исследования данных об Ирландском национальном университете, представленных в сети «Интернет», не удалось определить, идентифицирована ли в вузе «контрольная среда», как элемент модели COSO.

Исследование опыта университета Калифорнии, Небраски, штата Орегон и Аризоны позволило определить, что регламентация внутреннего контроля зарубежных вузов осуществляется документами, обозначенными далее.

Анализ данных управленческого учета Калифорнийского университета показал, что в данном вузе используют документ под названием Understanding Internal Control (UIC) [237], в дословном переводе можно

интерпретировать как понимание (сущность) внутреннего контроля. Цель документа - содействие всем сотрудникам в стремлении достижения целей образовательного учреждения. ИС служит руководством осуществления основных, последовательных действий, направленных на выполнение контрольных операций и определению обязанностей исполнителей. Структура документа такова, что в нем нашли отражение все компоненты, рекомендуемые COSO, основные составляющие следующие: введение, цели, сфера применения, ответственность, характеристика системы внутреннего контроля, соответствие контрольных мероприятий выявленным рискам, описание процессов осуществления внутреннего контроля, среды контроля, процессов оценки риска, инструментария контроля, системы мониторинга, обмена информацией и коммуникация.

Данные исследования показали, что в университете Небраски принят план внутреннего контроля (Internal Control Plan) [189] для защиты активов. Разработчики документа, при его составлении также учитывали основные элементы, рекомендуемые концепцией COSO, и включили в него: введение, контрольная деятельность, оценка рисков, мониторинг, контроль окружающей среды, информация и связь.

Организация внутреннего контроля в университете штата Орегон (OSU) также основана на рекомендациях Комиссии Тредуэя. Документом, который регламентирует деятельность образовательной организации в сфере контроля, является Internal Control Framework (дословный перевод – основы внутреннего контроля) [188].

Анализ и обобщение существующего научного задела и практического опыта применения концепции позволили сделать заключение: COSO, являясь добровольной организацией, разработала концепцию, посвященную улучшению контроля качества и отчетности хозяйствующих субъектов за счет повышения деловой этики, эффективно выстроенной системы внутреннего контроля и управления. Современные организации сферы образования стремятся к совершенствованию деятельности и повышению ее

эффективности и результативности за счет успешного использования данной концепции в управлении образовательным учреждением.

Университет Аризоны, например, разработал стандарты внутреннего контроля (Standards of Internal Control (SIC) [224], позволяющие поддерживать адекватную систему финансового контроля. Они разработаны с целью повышения эффективности использования ресурсов, чтобы задокументировать неизменную приверженность вуза соответствию действующим в учреждении и Совете регентов штата Аризоны (ABOR) политике, процедурам, законам (местным, государственным, федеральным), правилам ведения учета и формирования отчетности, обеспечивая ее достоверность, целостность деятельности и соответствующих записей. Разделы и подразделы стандартов системы внутреннего контроля университета Аризоны представлены в приложении В.

По результатам систематизации зарубежного опыта по формированию систем контроля результатов и деятельности образовательных организаций, проведена сравнительная оценка отдельных, наиболее актуальных, ее аспектов с элементами существующей системы контроля в Российской Федерации. В России Министерство образования при аккредитации и лицензировании автоматически осуществляет проверку программ и учебных планов по всем преподаваемым в вузе дисциплинам. Учебные планы и рабочие программы дисциплин (РПД) проверяются на их соответствие принятым эталонам – шаблонным программам, централизованно специально разработанным по заданию Министерства науки и образования Российской Федерации. Данные эталоны разрабатываются и рекомендуются нелегитимными и общественными организациями. Критики отмечают, что принятие «шаблонов» лишает вузы самостоятельности, они вынуждены работать по навязанным учебным планам. РПД становятся однотипными, снижается разнообразие в структуре и содержании программ, что может отразиться на эффективности профессорско-преподавательского состава образовательной организации и отразиться на качестве его работы в целом.

Исследованием определено, что в некоторых странах считают наличие государственных образовательных стандартов не обязательным. В США, например, университеты обходятся без государственных стандартов, учебные планы с установленным количеством часов обучения по обязательным курсам и факультативным дисциплинам согласовывают с академическим сообществом. Это не вызывает сомнений у работодателя в квалификации выпускников университетов США, а самому вузу это позволяет оперативно реагировать на изменяющиеся потребности рынка трудовых ресурсов.

Сделано заключение о том, что сложившаяся ситуация в Российской Федерации требует интегрированного подхода, решения должны касаться и организационной структуры университета, и форм учебного процесса, что повлечет глобальную перестройку основ образовательной организации. Первые шаги были предприняты в момент присоединения России к Болонскому движению, характеризующегося слиянием систем образования европейских стран и создающего единое пространство высшего образования. Поэтому, «каждое образовательное учреждение должно привести свою деятельность в соответствие национальным и сертификационным стандартам» [124]. Для формирования способности студентов к конкуренции на рынке труда, его квалификационные навыки должны соответствовать запросам и требованиям работодателей, иметь знания, компетенции, навыки и умения, соответствующие обозначенным в профессиональных стандартах. Деятельность самой обучающей организации должна не противоречить принятым корпоративным вузовским стандартам и действующим законам. На рынке труда требуются специалисты, способные применять полученные знания на практике, использовать приобретенные компетенции в профессиональной деятельности и совершенствовать их путем повышения квалификации в течение всей профессиональной карьеры.

Таким образом, вхождение России в европейское образовательное пространство с подписанием Болонского соглашения наложило определенные обязательства на национальную систему обеспечения качества образования и прохождению помимо государственной еще и общественно-профессиональную аккредитацию, позволяющую учитывать интересы всех групп стейкхолдеров. Внутривузовские системы также должны обеспечивать гарантию качества образования. Параметры качественного осуществления всех видов деятельности вузов в современных условиях зависят от состава (количественного и качественного) потребителей услуг образования, их субъективного суждения об уровне получаемых услуг, запросов и требований работодателей, а также меняющейся политики государственных органов власти в сфере высшего образования, потребностей и условий рынка труда. Оценка и контроль основных индикаторов, отражающих запросы основных стейкхолдеров, является важным инструментом внутреннего управления и контроля вузом, который позволяет искать, моделировать, прогнозировать и оценивать состояние вуза. Осуществление процедур контроля должно осуществляться согласно принятым на внутреннем и внешнем уровне регулирующим положениям и приказам.

В соответствии с ФЗ № 402 «О бухгалтерском учете» [2] функционирование системы внутреннего контроля в хозяйственных организациях является обязательным. Разработка методологии формирования и инструментария контроля приобретает актуальную значимость и выраженную необходимость. В целях реализации основных положений ФЗ № 402 Министерством финансов были предложены рекомендации, регулирующие организацию внутреннего контроля хозяйствующими субъектами, «основными элементами рекомендованы идентичные составляющие модели COSO: контрольная среда; оценка рисков; процедуры контроля; информирование персонала и коммуникация; оценка результатов осуществления внутреннего контроля» [273].

Исследование показало, что современное состояние развития российского образования характеризуется отсутствием единых стандартов контроля, регулирующих функционирование системы менеджмента качества и контроль деятельности университетов. Не существует принятой программы контроля за внутренней деятельностью кафедр и департаментов вуза. Внутренний контроль системы менеджмента качества не предполагает под собой оценку и анализ процессов обучения, преподавания, не учитывает риски, связанные с внешними факторами, воздействующими на вуз. Отмечено, что в его рамках не проводится внутренний контроль результатов деятельности, посредством оценки показателей, тем самым не дает возможность составления планов и прогнозов на основе текущего состояния [102].

Для обеспечения качественного образовательного и научного процессов, их стабильности и безопасности требуется формирование надежной системы контроля, основанной на рекомендациях COSO, и включающей конкретные индикаторы состояния и развития. Данные проблемные вопросы требовали изучения и предложения действенных решений в исследовании.

1.3 Характеристика субъектов и их объектов контроля деятельности университетов

Внимание к успешной и качественной деятельности университетов проявляет достаточно широкий круг как физических, так и юридических лиц [91]. Согласно концепции стейкхолдеров каждая сторона, проявляющая интерес к результатам деятельности хозяйствующего субъекта, называется стейкхолдер (от англ. stakeholder), что в дословном переводе означает держатель доли, имеющий права, причастная сторона, предъявляющий требования и т.д.

Вопросами применения стейкхолдерского подхода к деятельности организаций, в том числе учреждений высшего образования занимались такие исследователи, как В.И. Бариленко, Г.Х. Брундтланд, Т.М. Джонсон, О.В. Ефимова, М.С. Рахманова, Р.Э. Фримэн, А.Г. Харин, С.Л. Хил и др. Проблемные области адаптации теории заинтересованных сторон в деятельности образовательных организаций требуют дальнейшего развития.

В ходе проведенного обзора литературных источников была рассмотрена сущность теории стейкхолдеров, которая уже несколько десятилетий набирает обороты популярности и это связано с тем, что ценность отношений с каждой из заинтересованных групп лиц незамедлительно повышается [91]. При рассмотрении деятельности коммерческих хозяйствующих субъектов данная концепция применяется в процессе стратегического управления в целях обеспечения долгосрочной устойчивости компании. Стейкхолдерская теория основана на идеи существования стабильных взаимоотношений и постоянных противоречий между организацией и ее стейкхолдерами вне зависимости от того являются ли они внутренними или внешними по отношению к ней. Определено, что, осуществляя контроль отношений, требований и исполнение обязанностей, организация сможет регулировать возникающие конфликты, обеспечивая себе успешное дальнейшее существование, долгосрочное развитие и устойчивость.

Глубинный смысл стейкхолдерской теории проявляется в том, что долгосрочные цели хозяйствующего субъекта должны быть связаны не только с извлечением прибыли, повышением стоимости организации, улучшением благосостояния собственников и акционеров, но и с удовлетворением потребностей и интересов остальных групп стейкхолдеров.

Рассмотрение образовательных учреждений высшего образования в качестве объекта исследования позволило трактовать данную концепцию следующим образом: исполняя и контролируя исполнение требований и интересов всех своих стейкхолдеров, университеты могут добиться

обоснованного повышения заинтересованности, лояльности, доверия и, как следствие, усиления конкурентоспособности и позиций в рейтингах как на отечественном, так и на международном рынке образовательных услуг.

Профессор О.В. Ефимова отмечает: «учет требований и интересов различных заинтересованных сторон приводит к повышению уровня доверия этих сторон к организации, что способствует созданию так называемого капитала отношений (relational capital)» [133]. Отмечено, что «образовательные учреждения стран с государственно-регулируемой моделью контроля функционирования вузов могут обеспечить себе привлечение требуемого объема финансирования, получаемого от главного стейкхолдера – государства, повышения количества участников такой группы как обучающиеся, а также приобретение других привилегий от других групп. Ключевые положения концепции стейкхолдеров применительно к деятельности университетов предложено интерпретировать следующим образом» [133]:

– общественная значимость, ценность, популярность и привлекательность университета не создается им самим, а является результатом комплексного взаимодействия и сотрудничества [91];

– внешние условия, в которых функционирует университет, создают как угрозы для его функционирования, так и предоставляют возможности его дальнейшего развития, оказывая прямое воздействие на получаемый эффект от взаимовыгодных партнерских отношений всех заинтересованных сторон;

– эффективность использования ресурсов, находящихся в распоряжении университета, напрямую влияет на степень удовлетворенности запросов причастных групп стейкхолдеров.

Стейкхолдерскую концепцию можно трактовать как с позиции учебного заведения, так и с точки зрения заинтересованных сторон. С позиции основных стейкхолдеров вуза, рассматриваемый подход полезен в процессе определения выгод для каждой из групп стейкхолдеров, например, работников, обучающихся и др. Осуществление подобной оценки и анализа,

происходит при сравнении и выборе учебных учреждений для последующего обучения, установления возможностей получения бесплатного образования за счет государственного бюджетного финансирования или же за счет финансирования работодателя, определения будущих перспектив и возможностей, связанных с обладанием профессией.

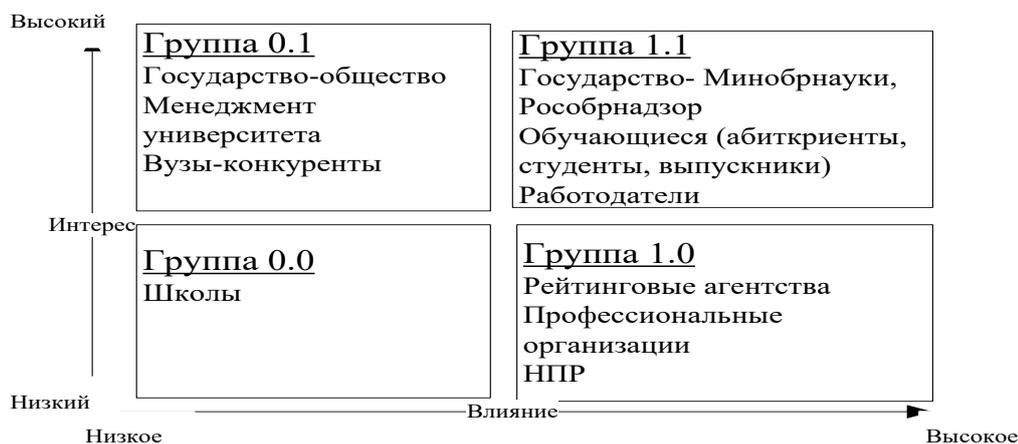
Использование данного подхода в практике деятельности университетов позволило установить наиболее важные факторы, влияющие на репутацию вуза, его привлекательность, соответствие стандартам и требованиям.

М.С. Рахманова пишет, «что уважение каждой группы заинтересованных сторон должно быть основополагающим принципом деятельности университета и это должно быть целью, а не средством реализации интересов» [150].

Разделяя взгляды ученого, с данным высказыванием нельзя не согласиться, так как требования, выдвигаемые каждой заинтересованной стороной для вуза, - это то, к чему необходимо стремиться, чтобы быть востребованным на рынке образовательных услуг. Кроме того, многие университеты желают удовлетворять общественные интересы, выпуская высококачественный образовательный продукт не только на российский рынок труда, но и на международный [91].

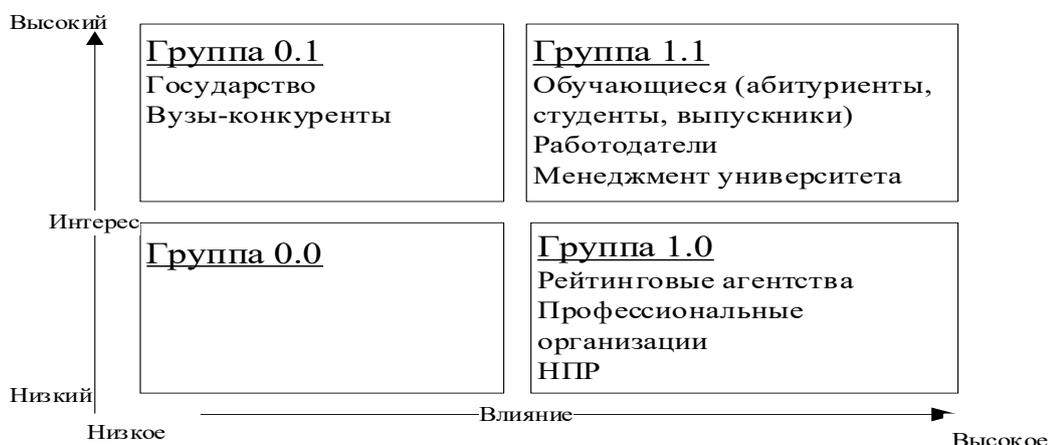
Применение теории стейкхолдеров осуществлено при определении субъектов и объектов контроля деятельности вуза в целях повышения конкурентоспособности образовательного учреждения. Так, установлено, что субъекты контроля – это группы стейкхолдеров, объектами контроля являются деятельность вуза и ее результаты, которые выражены в качественных и количественных показателях, ранее в исследовании в качестве основных объектов контроля были также выделены образовательные программы, качество подготовки, условия осуществления образовательной деятельности и результаты деятельности.

Опираясь на основные положения теории стейкхолдеров Р.Э. Фримэна [180] предложено выделить четыре группы стейкхолдеров университета национального рынка образовательных услуг и четыре группы стейкхолдеров университета, заинтересованных в его способности конкурировать на международном рынке образовательных услуг, с разведением их по степени возрастания интереса (вертикальная ось) и влияния (горизонтальная ось), они представлены на рисунках 7 и 8. Классифицировать группы предложено следующим образом: группа 1.1. обладает высоким влиянием и интересом, группа 0.1. имеет высокий интерес и низкое влияние, группа 1.0 обладает высоким влиянием и пониженным интересом, у группы 0.0. низкое влияние и интерес.



Источник: составлено автором.

Рисунок 7– Матрица стейкхолдеров университета национального рынка образовательных услуг



Источник: составлено автором.

Рисунок 8 – Матрица стейкхолдеров университета, заинтересованных в его международной конкурентоспособности

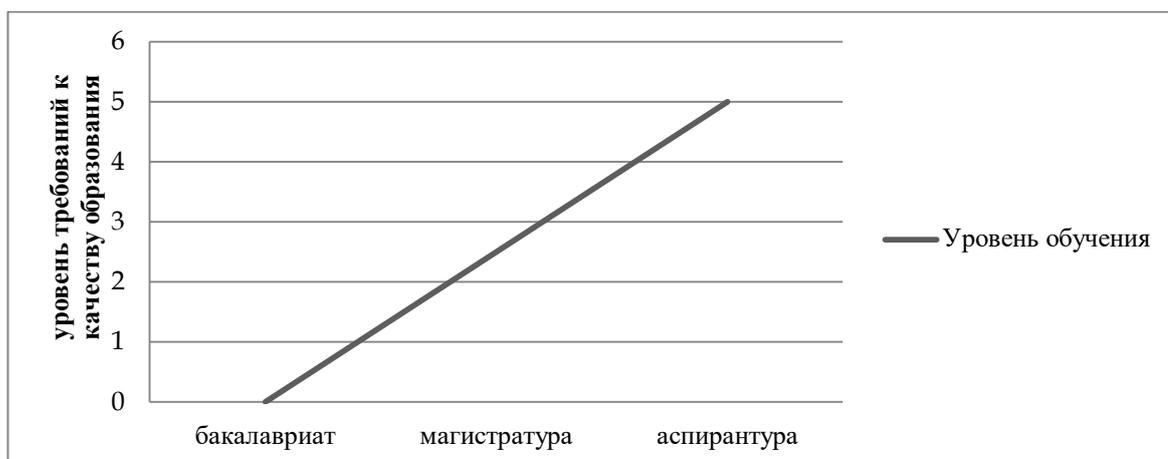
В высоком уровне международной конкурентоспособности вуза в большей мере заинтересованы стейкхолдеры группы 1.1, они же оказывают на нее большое влияние. Группа 0.1 проявляет повышенный интерес к международной конкурентоспособности университета, но может оказать не высокое влияние на ее уровень. На государственном уровне, например, сформированы законы, регламенты, нормативные акты, а также различные уровни стандартов (международные; национальные) устанавливающие требования к конкурирующим объектам. Но оценку конкурентоспособности на основе выполнения данных требований проводят лишь некоторые стейкхолдеры. Группа 1.0 напротив, оказывает высокое влияние, но проявляет умеренный интерес. В данной группе особого внимания заслуживают рейтинговые агентства, так как они обладают сформированным перечнем показателей, которые в интересах данного исследования выступают критериями конкурентоспособности.

При изучении вопросов регулирования контроля образовательной деятельности в России, были выделены субъекты внешнего контроля, требования которых для университетов являются императивами: Министерство образования и науки Российской Федерации; Рособрнадзор; экспертные организации, осуществляющие государственную аккредитацию образовательных программ; организации (российские и зарубежные), осуществляющие общественную аккредитацию; общественные советы, проводящие независимую оценку качества образовательной деятельности и условий ее осуществления; профессиональные объединения, которые осуществляют профессионально-общественную аккредитацию программ; рейтинговые агентства.

В матрице стейкхолдеров университета национального рынка образовательных услуг, участники групп отличаются от состава групп стейкхолдеров университета, заинтересованных в его международной конкурентоспособности. Перераспределение произошло в группе 1.1, в нее были включены основные стейкхолдеры вуза

с государственно-регулируемой моделью контроля деятельности вузов, в Российской Федерации это Министерство образования и Рособрнадзор. В группе 0.1 осталось государство - как общество в целом.

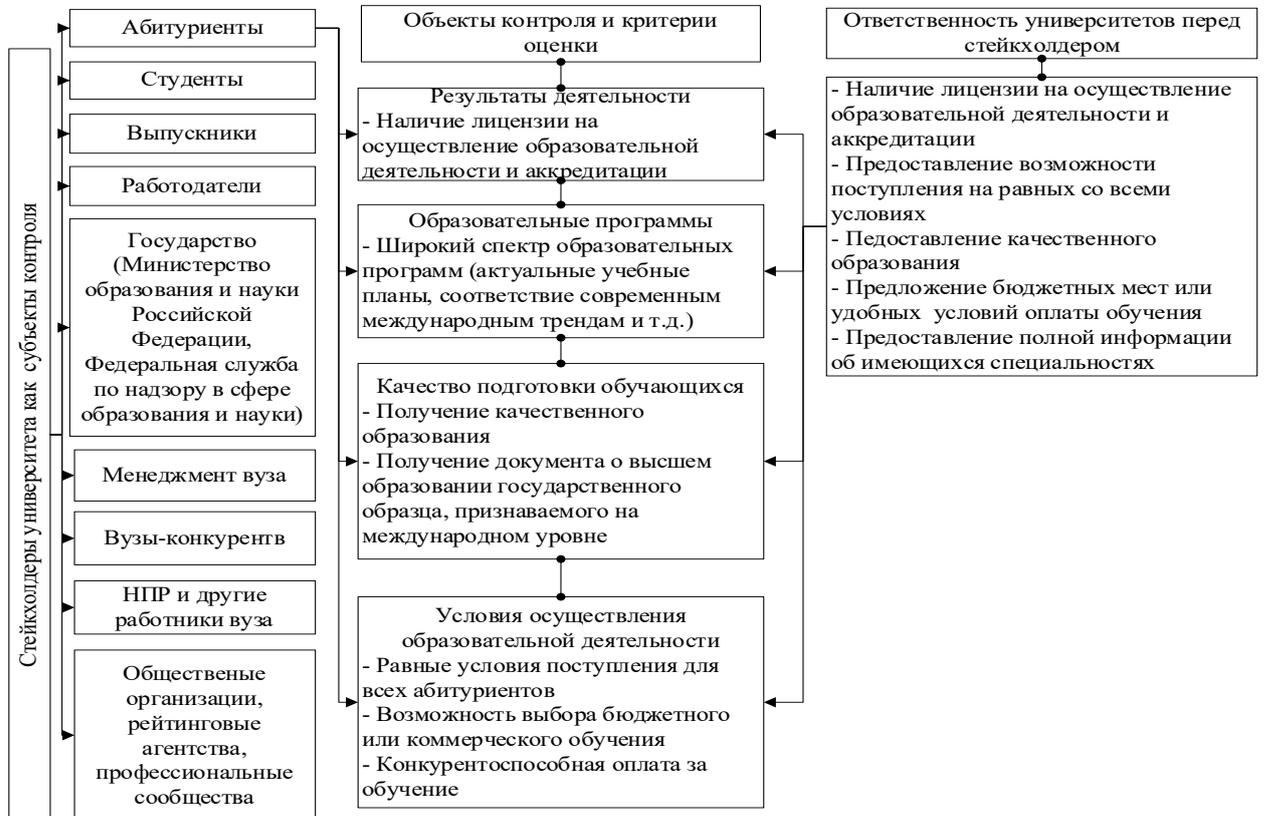
Выделены группы стейкхолдеров университета, заинтересованные в его международной конкурентоспособности, объекты контроля и ответственность университета перед ними. К группе 1.1 отнесены обучающиеся и работодатели. В соответствии с основной деятельностью вузов потребителями услуг или клиентами вуза являются обучающиеся (их близкие родственники и родители), всех форм и уровней обучения, также к потребителям услуг можно отнести и клиентов, получающих необразовательные услуги. В зависимости от полноты и стадии получения образовательных услуг основные потребители были сгруппированы в следующие подгруппы: студенты, выпускники и абитуриенты. Именно на данные подгруппы ориентированы все образовательные программы вуза, с ними связаны возможности расширения области предоставления услуг, увеличения количества внебюджетных и бюджетных мест, улучшения условий обучения. С повышением уровня образования и степени образованности, требования потребителей услуг высшего образования к его качеству стремительно приближаются к требованиям других стейкхолдеров – работодателей, что наглядно представлено на рисунке 9.



Источник: составлено автором.

Рисунок 9 – Зависимость запросов, обучающихся и работодателей к качеству образовательного процесса от уровня высшего образования

Идентифицированы и представлены на рисунках 10, 11 и 12 объекты контроля стейкхолдеров группы 1.1 с высокой заинтересованностью и влиянием на международную конкурентоспособность университета, а также ответственность вуза за их выполнение.

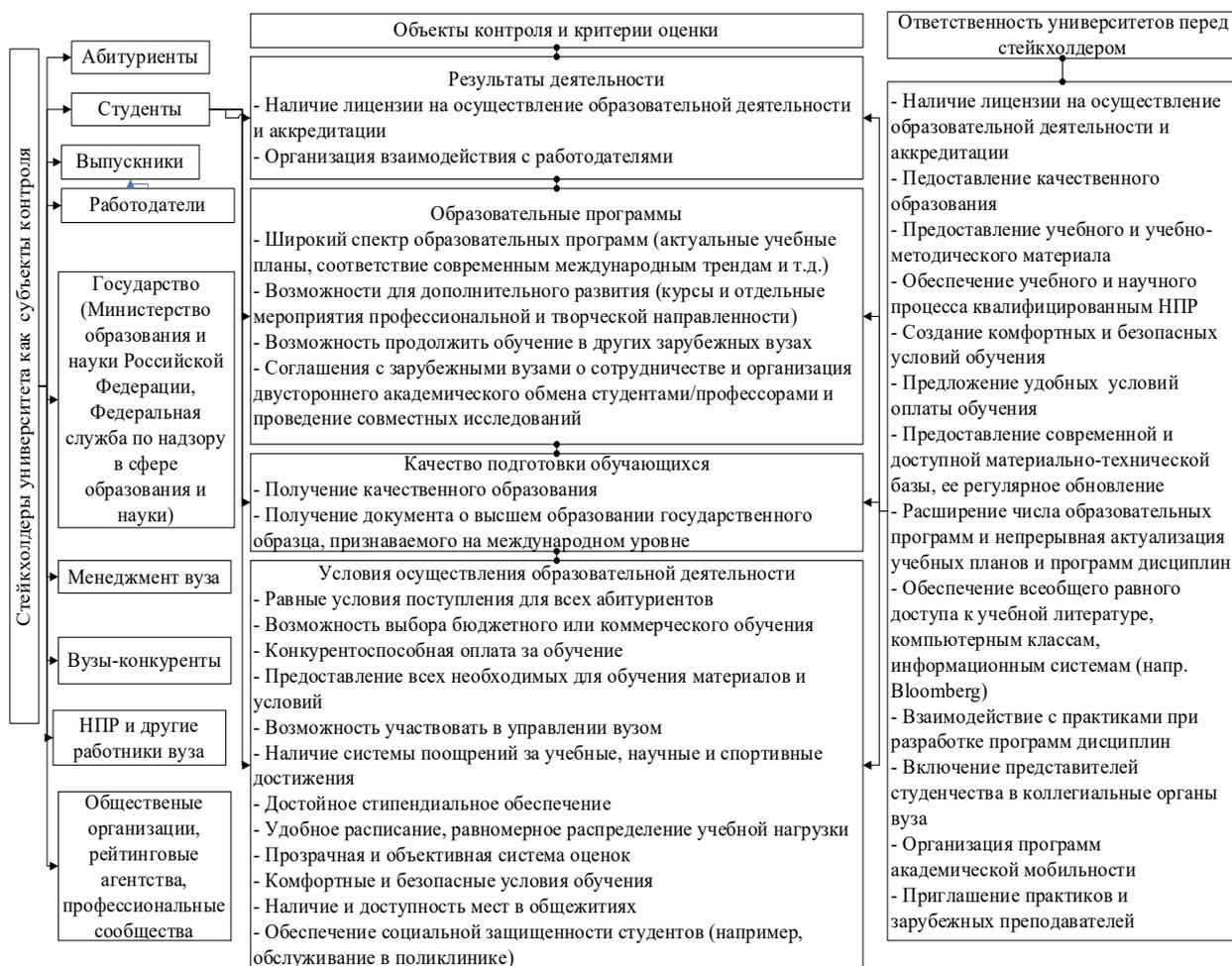


Источник: составлено автором.

Рисунок 10 – Объекты контроля стейкхолдера группы 1.1 – абитуриенты и ответственность вуза перед ними

В проведенном исследовании было определено, что широкая направленность подготовки специалистов связана с достаточно дифференцированными требованиями к выпускникам. Работодатель является непосредственным потребителем готового продукта деятельности вуза - квалификации и компетенций выпускника. Это предопределяет различные формы взаимодействия с потенциальными работодателями, в том числе дополнительную подготовку специалистов требуемого профиля соответствующего конкретным запросам заказчиков и отдельных профессиональных сообществ. В такой ситуации существенно изменяются взаимоотношения образовательной организации и работодателей, что может отразиться на форме организации образовательного процесса. Например,

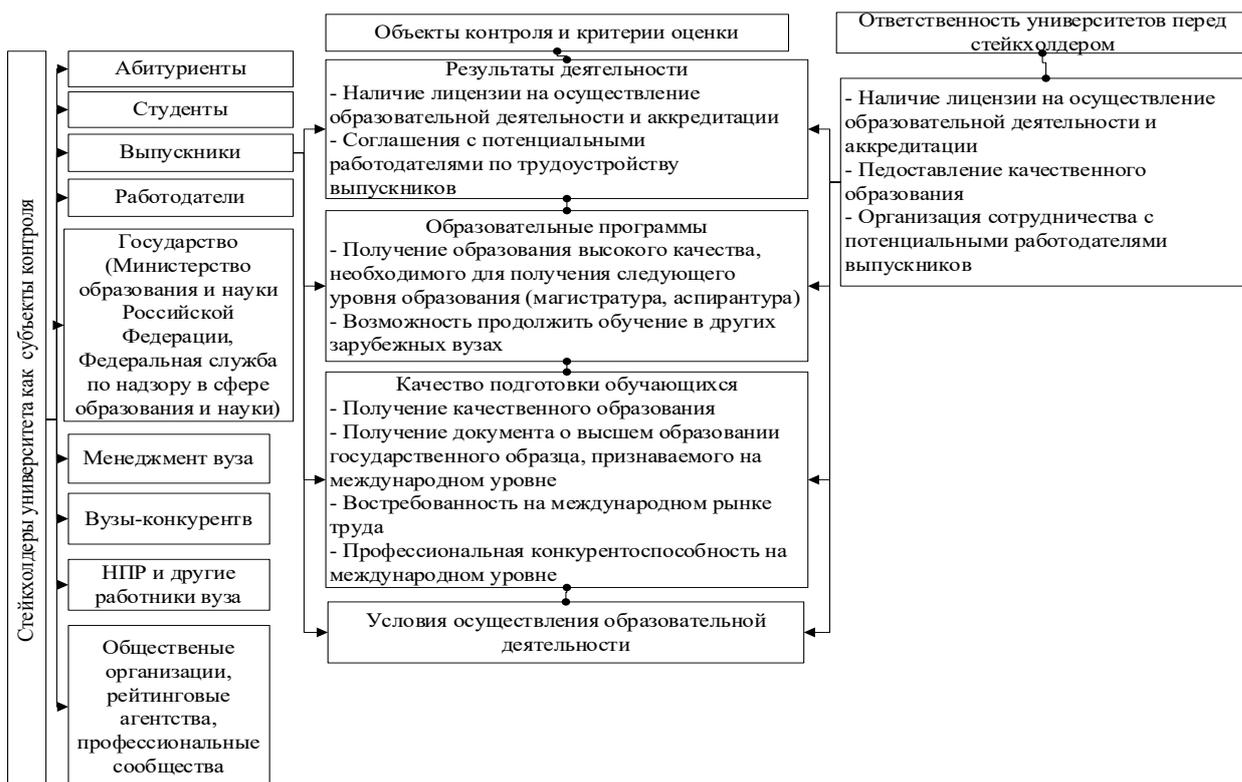
организация практики может осуществляться с непосредственным участием квалифицированных специалистов работодателя, либо профессиональных сообществ, заинтересованных в подготовке кадров. Либо участие работодателя в финансировании обучения студентов, когда он устанавливает дополнительные формы подготовки и осуществляет их финансирование.



Источник: составлено автором.

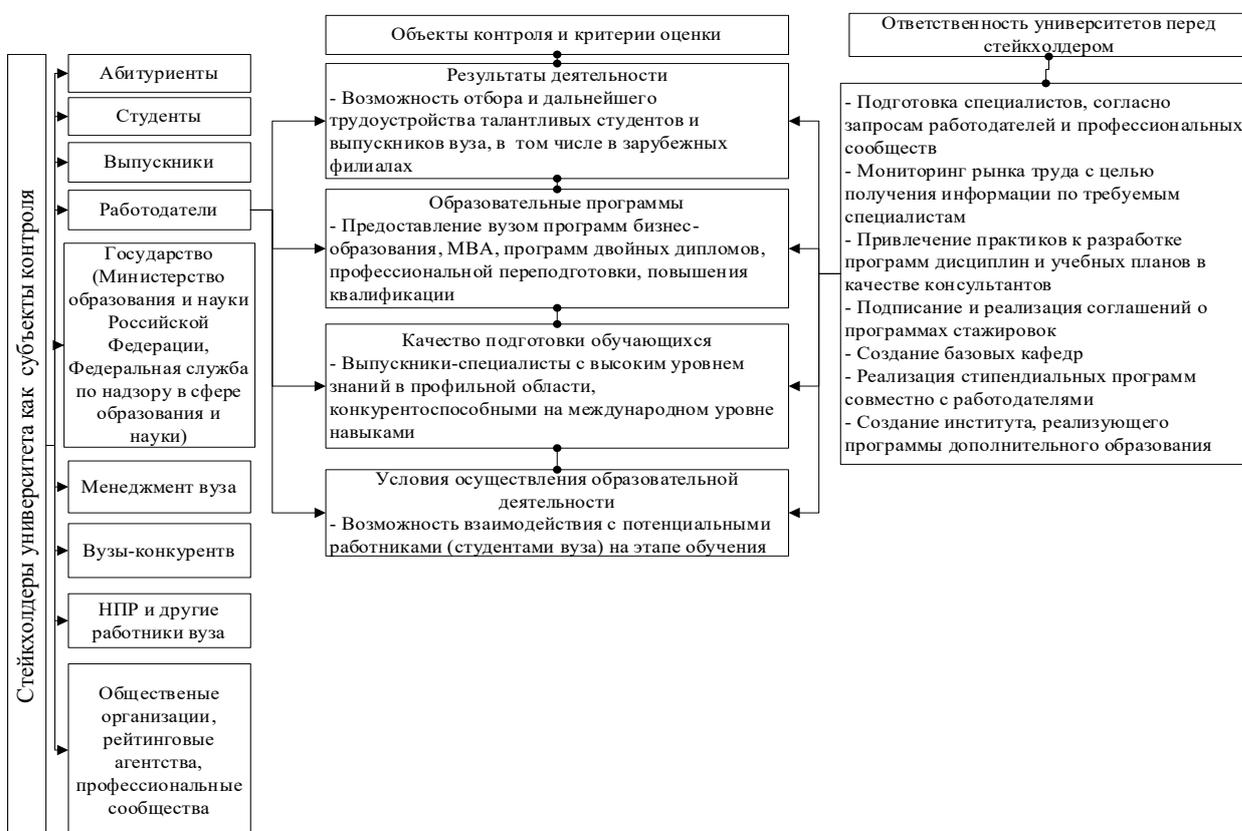
Рисунок 11 – Объекты контроля стейкхолдера группы 1.1 – студенты и ответственность вуза перед ними

Целью каждого выпускника вуза является получение достойного рабочего места с высокой оплатой труда. Если выпускник вуза не востребован рынком труда, то данное обстоятельство незамедлительно отражается на позиции университета в том или ином рейтинге, которая будет снижаться. Поэтому обмен информацией, учет мнений, пожеланий и требований данного субъекта контроля является очень важным. Установленные объекты контроля работодателей и ответственность вуза перед ними представлены на рисунке 13.



Источник: составлено автором.

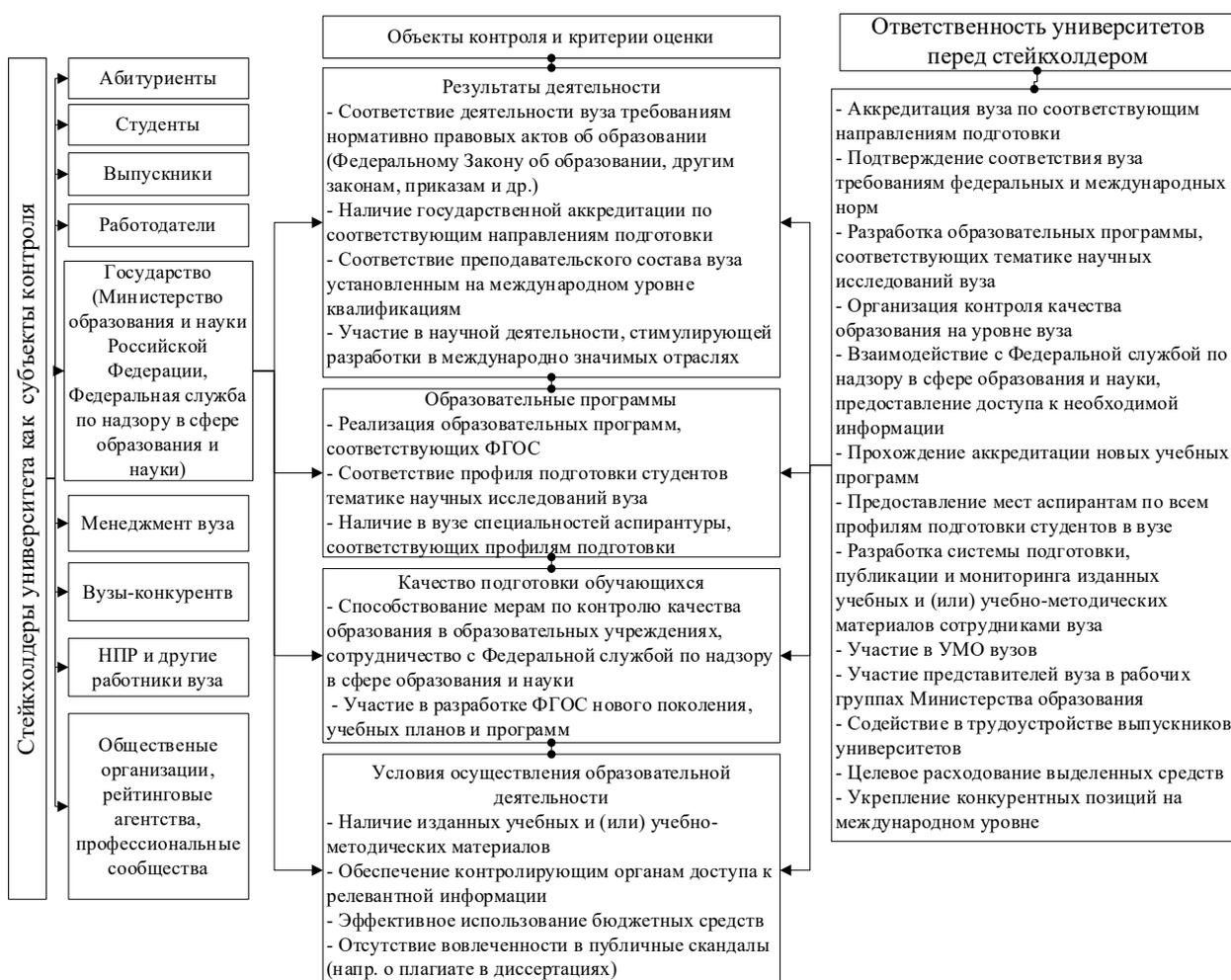
Рисунок 12 – Объекты контроля стейкхолдера группы 1.1 – выпускники и ответственность вуза перед ними



Источник: составлено автором.

Рисунок 13 – Объекты контроля стейкхолдера группы 1.1 – работодатели и ответственность вуза перед ними

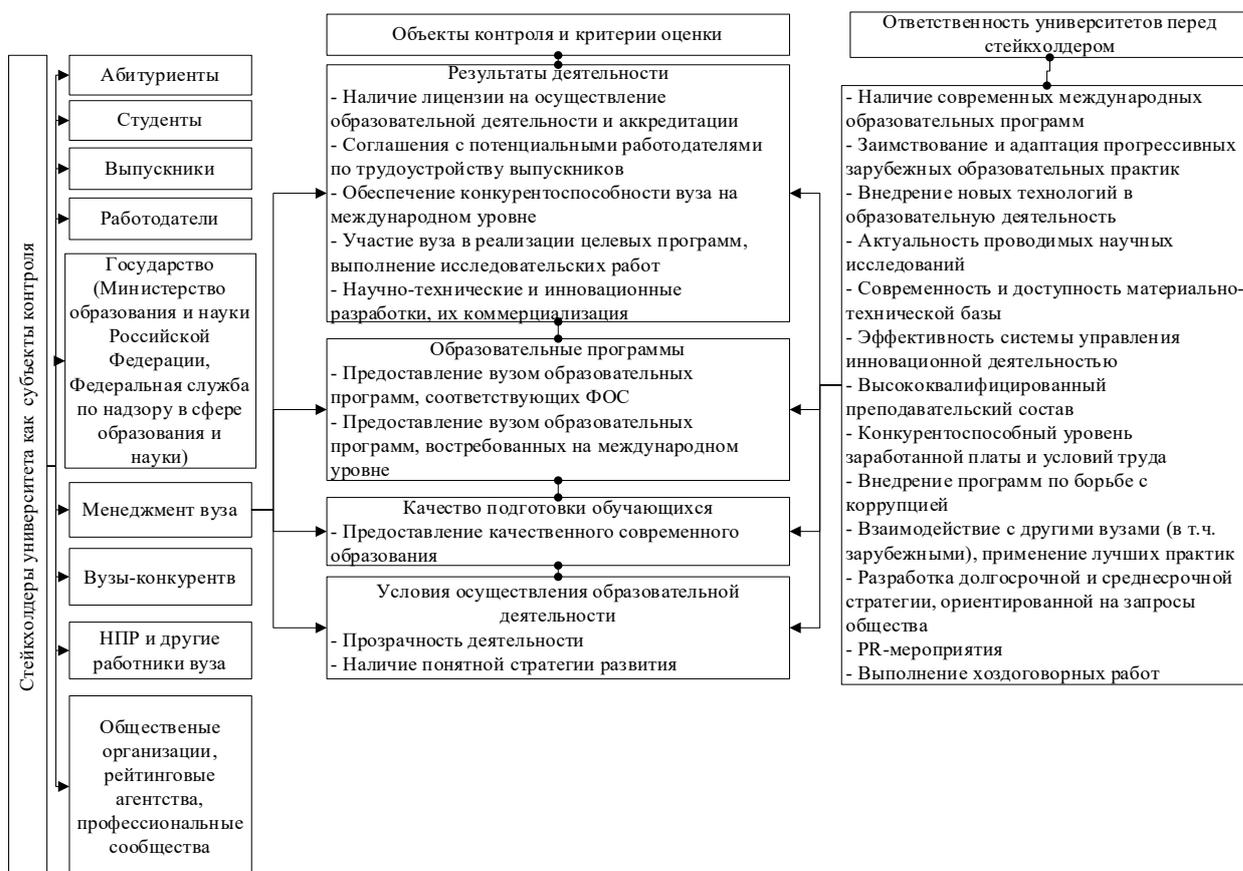
Участниками группы 0.1 идентифицированы государство, менеджмент вуза и вузы-конкуренты. Государственные органы власти и институты, правительственные агентства требуют особого повышенного внимания со стороны менеджмента вуза. На национальном уровне от университетов требуется соблюдение законодательных норм и стандартов, являющихся определяющими в осуществлении образовательной и научной деятельности. На международном уровне государство заинтересовано в высокой конкурентоспособности отечественных вузов, поддерживая и устанавливая размер их финансирования, контролирует направления расходования средств. На рисунке 14 представлены установленные объекты контроля стейкхолдера группы 0.1 – государство и ответственность вуза за их выполнение.



Источник: составлено автором.

Рисунок 14 – Объекты контроля стейкхолдеров группы 0.1 – государство и ответственность вуза перед ним

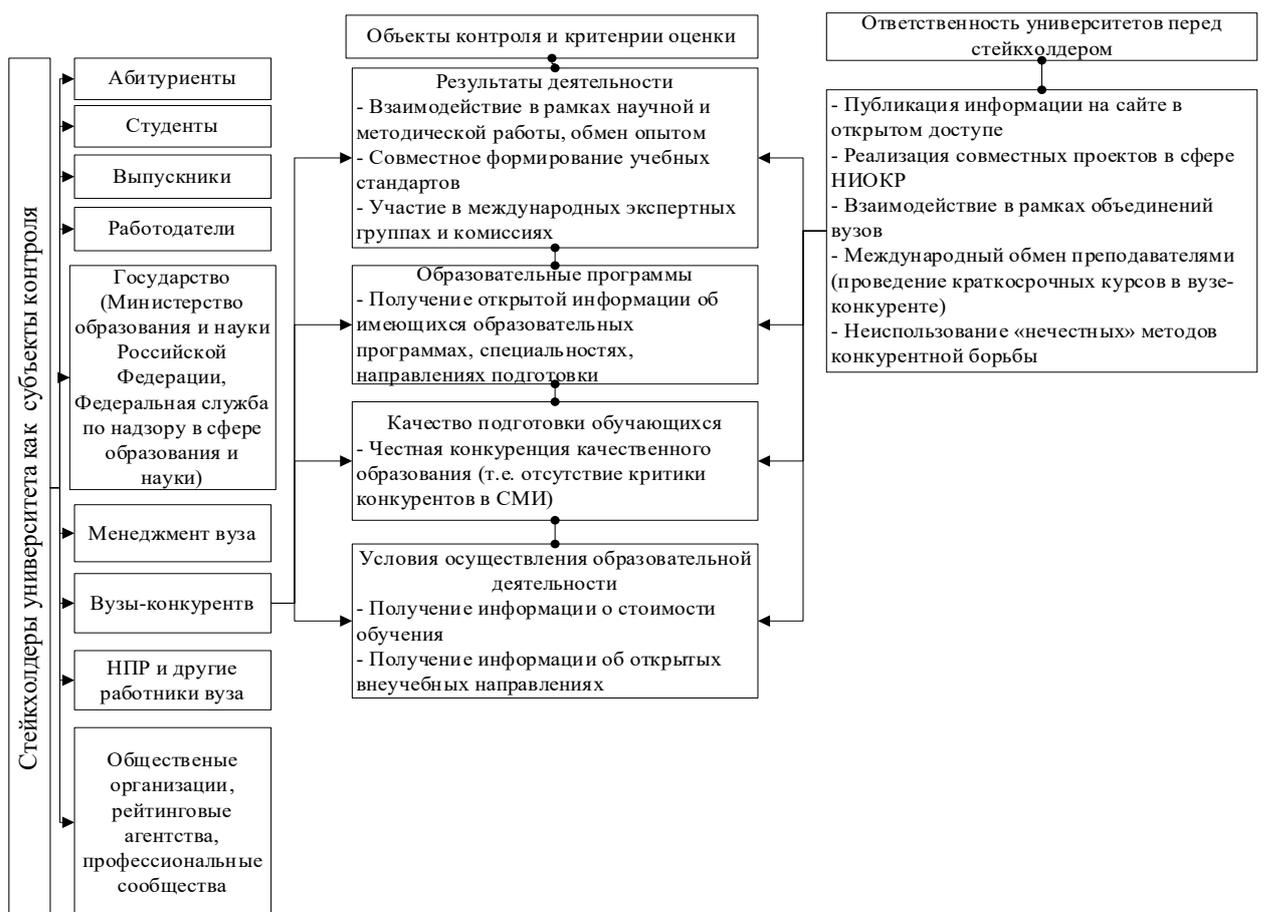
Экономическое благосостояние страны и ее граждан зависит от инновационного развития и научно-технического потенциала. Образовательное учреждение высшего образования является связующим звеном между обществом, которое нуждается в обучении, повышении квалификации и определенной степени образованности, и государством, нуждающимся в научно-исследовательских разработках и высококлассных специалистах для поддержания стабильности и устойчивого экономического развития страны. Поэтому менеджмент вуза является субъектом контроля деятельности университета не только непосредственно ответственным за обеспечение человеческого капитала государства, но и за его конкурентоспособность на международном уровне. На рисунке 15 представлены установленные объекты контроля менеджмента вуза, относящихся к группе 0.1 – менеджмент вуз, также представлена ответственность вуза перед ними.



Источник: составлено автором.

Рисунок 15 – Установленные объекты контроля стейкхолдеров группы 0.1 – менеджмент вуз и ответственность вуза перед ним

В проведенном исследовании было определено, что стейкхолдером, требующим особого внимания, являются вузы-конкуренты, а идентификация его объектов контроля весьма важна для установления и развития партнерских связей. Это необходимо для безошибочного представления об используемых ими инструментах, направлениях подготовки специалистов, которые они предлагают на рынке образовательных услуг, каким образом они расширяют контингент и как взаимодействуют с обучающимися. Контроль и аналитическая обработка данных позволит образовательному учреждению совершенствоваться, стараться быть наравне с университетами - лидерами, создавая здоровую конкуренцию. На рисунке 16 представлены установленные объекты контроля стейкхолдеров группы 0.1 – вузы-конкуренты и ответственность вуза перед ними.



Источник: составлено автором.

Рисунок 16 – Установленные объекты контроля стейкхолдеров группы 0.1 – вузы-конкуренты и ответственность вуза перед ним

Исследование потребностей и требований потребителей образовательных услуг позволило установить, что для того, чтобы им соответствовать, в первую очередь следует поддерживать качество образовательного процесса и программ, что обеспечивается компетентным персоналом. Учебное учреждение заинтересовано в привлечении опытных, квалифицированных специалистов, которые, в свою очередь, также являются субъектами контроля. Среди объектов контроля группы стейкхолдеров - ППС и персонал помимо достойной и высокой оплаты труда, можно выделить: комфортные условия труда; возможность повышения квалификации; условия, способствующие личностному росту; сплоченность коллектива и пр. Соблюдение данных условий позволит создать команду, мотивированную на достижение задач и целей университета. На рисунке 17 представлены установленные объекты контроля стейкхолдеров, относящихся к группе 1.0 – НПР и другие работники университета, ответственность вуза перед ними.



Источник: составлено автором.

Рисунок 17 – Установленные объекты контроля стейкхолдеров группы 1.0 – НПР и другие работники университета и ответственность вуза перед ним

К группе 1.0 также относятся рейтинговые агентства и профессиональные сообщества, как стейкхолдеры университета, выдвигающие определенные требования (объекты контроля) к его деятельности и имеющие высокое влияние на его международную конкурентоспособность. Данные стейкхолдеры создают рекламную платформу для университета, влияя на выбор абитуриентов. На рисунке 18 представлены установленные объекты контроля стейкхолдеров, относящихся к группе 1.0 – рейтинговые агентства и профессиональные сообщества, ответственность вуза перед ними. Данные группы внешних стейкхолдеров имеют четко сформированный перечень требований к деятельности университета, который представляется возможным измерить количественно, на основе расчета показателей. Внутренний стейкхолдер – менеджмент вуза, принимает данные требования как императивы и стремится к достижению целевых значений показателей, характеризующих объекты контроля.



Источник: составлено автором.

Рисунок 18 – Установленные объекты контроля стейкхолдеров группы 1.0 – рейтинговые агентства и профессиональные сообщества и ответственность вуза перед ним

На основе проведенного анализа нормативного и законодательного регулирования контроля образовательной деятельности в России и исследования зарубежного опыта контроля деятельности университета получены следующие результаты.

Во-первых, классификация стейкхолдеров университета как основных субъектов контроля деятельности, позволила определить объекты их контроля, а также установить ответственность образовательного учреждения перед выделенными группами заинтересованных сторон. В исследовании субъекты контроля были объединены в четыре группы стейкхолдеров университета национального рынка образовательных услуг и четыре группы стейкхолдеров, заинтересованных в его способности конкурировать на международном рынке образовательных услуг, с разведением по степени возрастания интереса и влияния.

В высоком уровне международной конкурентоспособности вуза в большей мере заинтересованы стейкхолдеры группы 1.1 (обучающиеся и работодатели), они же оказывают на нее большое влияние. Группа 0.1 (государство, менеджмент вуза, вузы-конкуренты) проявляет повышенный интерес к международной конкурентоспособности университета, но может оказать не существенное влияние на ее уровень. Группа 1.0 (НПР, профессиональные сообщества, рейтинговые агентства). В группу 0.0 стейкхолдеры не были отнесены.

Определено, что проблемные вопросы и области, требующие повышенного внимания со стороны менеджмента вуза, сосредоточены в сфере конкурентоспособности университета, образовательных программ, реализуемых образовательным учреждением, и выпускников, ввиду того, что они в большей степени связаны с объектами контроля всех выделенных стейкхолдеров. Также проблемным вопросом, требующим повышенного внимания, являются процедуры контроля качества осуществления подготовки специалистов, которые востребованы на рынке трудовых ресурсов. В сложившихся условиях учебным учреждениям следует

предоставить больше свободы при разработке образовательных учебных программ, предоставив им возможность отражения в них специфики научной школы, кадрового потенциала и особенностей региональных рынков трудовых ресурсов. В образовательных учреждениях следует создать специальные структуры: объединения, службы, научно-методические центры, занимающиеся разработкой, внедрением и адаптацией образовательных программ, в основе которых заложено применение инновационных подходов, направленных на выполнение требований заинтересованных сторон.

Современное состояние информационно-коммуникационных технологий позволяет обучающим организациям формировать системы сотрудничества как в отечественном образовательном пространстве, так и осуществлять обмен опытом с зарубежными коллегами, взаимодействовать с ведущими международными вузами, усиливая международную конкурентоспособность российских университетов.

Во-вторых, установлено, что наблюдается общность в объектах и методологических принципах оценки различными субъектами контроля, это позволяет сделать предложение о возможности конвергенции разных видов контроля деятельности вуза и возможности признания результатов контроля всеми стейкхолдерами. Например, усовершенствовать контроль представляется возможным за счет использования методов экспертного (неформального) контроля на основе принципов риск-ориентированного контроля.

В-третьих, определено, что развивающаяся в настоящее время в Российской Федерации профессиональная независимая оценка деятельности вуза мотивирует образовательные учреждения к совершенствованию систем самооценки. В то же время, для ее полного, объективного и всестороннего проведения нуждается в разработке стандарт внутреннего контроля, позволяющий учесть требования внешних контролирующих стейкхолдеров и своевременно привести в соответствие все направления деятельности

университета. Требуется совершенствование инструментарий контроля обмена данными с каждой из групп стейкхолдеров.

Снижение государственного участия в финансировании деятельности образовательных учреждений высшего образования, спровоцировало усиление прямой заинтересованности вузов в удовлетворении запросов и требований стейкхолдеров, влияющих на увеличение финансовых поступлений, обеспечивая целенаправленное их расходование надежной системой контроля. В последние годы проявление выделенных проблем в России становится более очевидным. Это касается, как принципов оценки и интерпретации результатов и контроля деятельности вузов, так и пропорционального потребления денежных ресурсов, выделяемых на обучение, с потребностями рынка труда в квалифицированных кадрах. Таким образом, для решения выявленных проблем необходимо комплексное совершенствование внешнего и внутреннего контроля деятельности вуза. Для образовательных учреждений, стремящихся конкурировать на международном уровне, необходимо развивать внутреннюю интеграционную систему контроля, основанную на индикаторах. Направления решения обозначенных проблемных вопросов предложены далее в работе.

Глава 2

Концептуальные основы международной конкурентоспособности университета

2.1 Понятие и критерии международной конкурентоспособности университета

Система образования, являясь социальным институтом, в настоящее время претерпевает существенную трансформацию во многих государствах. П. Ромер, проводя изучение вопроса трансформации систем образования всего мира, сделал заключение: «образование - главный механизм, дающий возможность адаптироваться к изменениям или воспользоваться возможностями, которые создает глобализация» [213, с. 94].

Установленные исследованием факторы, вызвавшие трансформацию, представлены на рисунке 19. Определено, что выявленные тенденции легли в основу фундаментальной модификации предназначения образовательных учреждений высшего образования. Современным университетам не достаточно заниматься образованием и наукой, они должны осуществлять активное взаимодействие с производственными предприятиями различных секторов экономики. В ходе исследования выявлены основные стратегические направления развития вузов, подверженные существенным модификациям: образовательный процесс, научная деятельность и деятельность по коммерциализации научных разработок.

Преобразования как в предназначении, так и в основных функциях университета предопределили появление новой дефиниции - «университет 3.0.» или «триединый университет» («университет 1.0» является образовательным учреждением, «университет 2.0» осуществляет обучение и исследования, «университет 3.0» имеет третью миссию - коммерциализация знаний). Возникновение «университета 3.0.» связано с развитием мультикампусных университетов в США [141].



Источник: составлено автором.

Рисунок 19 – Трансформации в предназначении и стратегических направлениях деятельности университета

Исследование зарубежного и отечественного опыта трансформационных преобразований в вузах, позволило предложить авторское определение триединого университета – «это образовательная организация высшего образования, представленная единством науки и обучения в образовательном процессе, науки и коммерциализации ноу-хау в исследовательском процессе и коллаборации с представителями бизнес-сообществ, коммерциализации разработок» [106].

Интенсивное изменение внешней среды оказывает влияние на развитие каждого из направлений деятельности вузов: образование, науку и коммерциализацию. Обоснование триединого начала функционирования университетов позволило рассуждать об их спиральном развитии. Каждая социально-экономическая система имеет стадии жизненного-цикла (далее – ЖЦ), в графическом изображении двухмерного пространства ЖЦ представляет собой циклическую синусоиду, отражающую этапы развития социально-экономической системы (отрасли, организации, товара): становление, рост, устойчивое состояние и спад. В трехмерном пространстве развитие триединого университета представлено восходящей спиралью. Три оси, определяющими пространство развития, являются, соответственно, ось образования, науки и коммерциализации. Проекция спирали в двухмерное измерение позволяет анализировать и контролировать этап развития каждой их составляющей во взаимосвязи с другой. Количественное измерение уровня развития каждого из видов деятельности осуществляется на основе установленных индикаторов с целью контроля и совершенствования их значений. При этом стадия спада по одному из направлений деятельности будет характеризоваться ростом по другому и отражать новый виток в развитии образовательной, научной и коммерческой деятельности.

Выявленные трансформации повлекли реорганизационные процессы в системе высшего образования Российской Федерации, систематизация которых позволила выделить основные тренды реорганизации сети образовательных учреждений высшего образования в России на основе комплексного исследования тенденций и их последствий в эпоху нового инновационного этапа развития образовательной системы стран Евросоюза [144], а также результатов присоединения Российской Федерации к болонскому процессу в 2003 г. Одной из приоритетных задач Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации [9] стало развитие человеческого потенциала, в данных целях сохраняется следование следующим трендам:

- усиление конкурентных позиций отечественных университетов на международном уровне;
- формирование образовательных учреждений, обладающих элитным национальным статусом;
- создание элитных университетов на региональном уровне;
- мониторинг деятельности образовательных учреждений высшего образования вне зависимости от статуса.

Первое направление связано с функционированием российских вузов на международной арене, последующие три - на национальной. Данное исследование посвящено международному уровню, поэтому отмечено, что в этом направлении Правительство России стремится к улучшению престижа и качества российского образования путем поддержки лучших университетов, финансируя их деятельность, в стремлении к увеличению конкурентоспособности на мировом рынке. Для этих целей, был принят проект 5-100 [287].

Исследование понятия «конкурентоспособности» в целом и «международной конкурентоспособности университета» в частности было осуществлено автором в ранее проведенном исследовании [125]. Определенно, что оценка конкурентоспособности экономического субъекта в большей степени определяется исходя из способности продукции, выпускаемой данным субъектом, конкурировать на рынке [125]. Но этого безусловно не достаточно. В силу многомерности категории «конкурентоспособность» в разнообразных отраслях знаний и научных исследованиях существуют отличные, порой крайне противоречивые определения. Термин «конкурентоспособность» имеет латинское происхождение, в дословном переводе означающее «сталкивание». Первоначальный подход к понятию конкурентоспособности был ориентирован на уровень хозяйствующего субъекта, лишь позднее он распространился на иерархически более высокий уровень – на сектор, отрасль, национальную и мировую экономику. В ходе исследования были рассмотрены наиболее известные подходы таких авторов, как

А.А. Амбарцумов, Ф. Бланк, К. Кетелс, Ф. Котлер, Ф.А. Крутикова, Л. Лашаль, Е. Пелинеску, М. Портер, Ф.Ф. Стерликов, В.П. Тарасова, В.Н. Чайников, Л.Н. Чайникова, М.Н. Чилиан, Г. Шурман [26; 46; 63].

Определяя факторы и показатели конкурентоспособности компания PricewaterhouseCoopers [197] предложила следующее определение: конкурентоспособность - это не что иное, как потенциал, характеризующийся преимуществом перед конкурентами на своем рынке, в то время как прибыльность и производительность являются лишь частичными элементами более широкого понятия конкурентоспособности.

Ф. Бланк [170] дал четко структурированное понятие, при этом отмечая необходимость выделения национального и международного уровня, а также конкурентоспособность страны в целом: конкурентоспособность означает способность предоставлять товары и услуги гораздо более эффективно, чем у соответствующих конкурентов, для сектора - способность национальных фирм достигать успеха по сравнению с иностранными конкурентами, а для страны - способность своих граждан достигать высокого уровня жизни.

М. Портер [55], исследуя конкурентоспособность, предложил концепцию, согласно которой акцентировать внимание следует на конкуренции со стороны участников в отдельных отраслях, конкурентоспособность организаций которых заключается в их конкурентных преимуществах.

Методологию оценки конкурентоспособности участников рынка и стратегию ее повышения конкурентоспособности развили российские экономисты В.Н. Чайников и Л.Н. Чайникова [69]. Представитель Института стратегии и конкурентоспособности (г. Бостон, США) К. Кетелс [191] предложил методологию, ориентированную на международные сравнения, стратегию конкурентоспособности и макроэкономические последствия.

В ходе исследования было определено, что основными вопросами в «оценке конкурентоспособности» являются: Что оценивать? Как оценивать? Поэтому для ответа на них требуются критерии оценки.

В международной экономической литературе Г. Шурман [218, с.12] применяет комплексный подход к конкурентоспособности и представляет этот термин как набор макроэкономических показателей.

Французский ученый Л. Лашаль [194] связывает конкурентоспособность с «нестатичным» термином, который, по его мнению, подразумевает относительную концепцию, оценивающую эффективность и способности нации, сектор или предприятие, через определенный отчет. Обобщение данного определения позволяет понять, что оценка внутренних и внешних показателей способствует сравнительному измерению экономических результатов на всех уровнях (организация, отрасль, нация).

Е. Пелинеску и М.Н. Чилиан [207] связывают проявление конкурентоспособности с оценкой конкретных показателей. Что касается конкурентоспособности товаров и услуг, то в экономической литературе основное внимание уделяется особенностям стороны предложения, сгруппированным в две широкие категории - цена и качество.

В процессе оценки конкурентоспособности следует руководствоваться следующими принципами:

- принцип противоположности целей участников рыночных отношений при явной связи и взаимозависимости выбранных ориентиров. И субъекты рынка, вступая в партнерские отношения, заинтересованы в соблюдении определенных параметров, но, например, исполнители услуг больше обеспокоены уровнем затрат, а клиенты – потребительскими характеристиками;

- принцип учета специфики и особенностей рыночных сегментов и поведения участников. Сущность данного принципа заключается в обязательной необходимости учета специфичных предпочтений клиентов отличающихся сегментов рынка. Сложившаяся практика рыночных взаимоотношений свидетельствует, что при выборе объекта потребления и отдавая предпочтение только одному, покупатели не руководствуются

идентичными критериями. Клиенты не одинаковы в реакции на объект с абсолютно идентичными свойствами. Приобретая товар или услугу, покупатель среди изобилия аналогичных объектов выбирает наиболее удовлетворяющий его конкретные потребности продукт, выясняя степень и оценивая соответствие параметров товара собственным представлениям и финансовым возможностям.

Конкурентоспособность объекта выше в сравнении с аналогами, если соотношение качественных характеристик, стоимости приобретения и потребления выше. Объект считается конкурентоспособным, если общий эффект от использования на единицу затрат выше. При этом, объект с низким качеством может быть конкурентоспособным по цене, поэтому очень часто потребители пренебрегают остальными характеристиками. Но при отсутствии какого-либо свойства, он может потерять привлекательность совсем [125]. В исследованиях многих отечественных и зарубежных ученых рассмотрен процессный подход к конкурентоспособности, основанный на определяющих элементах конкурентоспособности (качество, сертификация и стандарты).

Исследование конкурентоспособности с точки зрения цены, а также катализаторов конкурентоспособности организации провел С. Нохалик [204]. Автор предложил разграничивать понятия конкурентоспособности цены (способность противостоять конкуренции на уровне цен) и конкурентоспособности вне цены (на основе качества, инноваций и т.д.).

А. Смык [223] представил конкурентоспособность с точки зрения оценки конкурентоспособности различными международными организациями. Такое разъяснение предмета предопределило создание реальной, индивидуализированной базы и факторного установления конкурентоспособности, а также методологии оценки потенциала хозяйственного субъекта. Такими международными организациями для вузов являются рейтинговые агентства, деятельность которых в части оценки конкурентоспособности университетов рассмотрена в следующих параграфах.

К. Корнел [175] в своем исследовании сделал заключение, что концепция конкурентоспособности основана на взаимосвязи следующих элементов:

- качество продукции (ее стандартизации и сертификации);
- экономический аспект производства (стоимость, спрос и т. д.);
- отраслевые показатели (относится к группам продуктов и услуг);
- макроэкономические условия и соответствующая рыночная среда.

Автор, также отметил [175], что для того, чтобы «держать под контролем» способность предприятия «генерировать» конкурентоспособность, следует объективно оценивать и поддерживать его стремления объединять свои собственные ресурсы и отраслевую конъюнктуру, национальные приоритеты, с целью создания действительно конкурентоспособных продуктов/услуг, а национальная политика может создать факторы принятия решений, которые определяют сочетание текущих задач с долгосрочными целями, тем самым получая уникальную структуру стратегической конъюнктуры, обеспечивающую свертывание совместных действий и усилий в создании целого ряда отраслевых задач».

Изучая детерминанты глобальной конкурентоспособности вузов В.И. Сацк [155] предложил следующее определение конкурентоспособного университета: «высшее учебное заведение, способное занимать и удерживать устойчивые позиции на определенных сегментах глобального рынка образовательных услуг». Яркими образцами таких университетов, по мнению Н.Г. Скворцова [159], можно считать так называемые «университеты мирового класса» («World Class Universities», WCU). Это университеты, которые включены в известные международные рейтинги вузов.

Анализируя глобальную конкурентоспособность ведущих университетов коллектив авторов под руководством В.Г. Халина [68] изучили фундаментальные проблемы развития высшего образования, включая вопросы формирования конкурентоспособных университетов в России и предложили методы и модели оценки конкурентоспособности

университетов на основе интеллектуального анализа данных, которые были изучены в исследовании.

А.Н. Троценко и И.М. Романова «конкурентоспособность вуза» предложили трактовать как «относительную характеристику университета, отражающую его конкурентные преимущества по ряду определяющих факторов для удовлетворения потребностей стейкхолдеров лучше, чем конкуренты, тем самым позволяя завоевывать и удерживать лидирующее положение университета на рынке услуг высшего образования» [161].

Результаты проведенного исследования позволили разделить национальную и международную конкурентоспособность; каждой из них присущи свои показатели оценки; оценку проводят как сами хозяйствующие субъекты и потребители, так и сторонние независимые организации, например, рейтинговые агентства.

Предложено определение дефиниции «международная конкурентоспособность триединого университета». Международная конкурентоспособность триединого университета – это свойство реального и потенциального удовлетворения потребностей заинтересованных сторон, наличие и способность вуза к приумножению преимуществ в образовании, науке и коммерциализации, подтвержденных уровнем оцениваемых на международном уровне индикаторов, в сравнении с конкурентами в направлениях поддержания связей и развития своих стейкхолдеров, установления взаимовыгодных долгосрочных партнерских отношений. Оценка конкурентоспособности университета, как комплексного явления, должна быть ориентирована на критерии, выдвигаемые основными стейкхолдерами, и носить целевой характер.

Ранее в работе были выделены группы стейкхолдеров университета, заинтересованные в его международной конкурентоспособности: обучающиеся (потенциальные обучающиеся - абитуриенты, реальные обучающиеся - студенты, закончившие обучение - выпускники), государство, работодатели, вузы-конкуренты, профессиональные сообщества, НПР,

рейтинговые агентства. В целях выделения критериев конкурентоспособности были рассмотрены две основные группы:

- участники группы 1.1: обучающиеся и работодатели, как непосредственные потребители услуг (клиенты); менеджмент вуза, как наиболее заинтересованная сторона, критерии не устанавливает, но принимает к исполнению и повышению уровня международной конкурентоспособности;

- участники группы 1.0: рейтинговые агентства, общественные и профессиональные организации, требования которых принимаются как императивы.

Определено, что совокупность критериев конкурентоспособности вуза, которые отражают запросы потенциальных и реальных студентов отличаются от критериев, интересующих вторую группу. Поскольку образовательные услуги учебной организации ориентированы на конкретные сегменты рынка, то его отличительные характеристики полезны клиентам данного сегмента. В тоже время, перечень выдвигаемых критериев и их значимости для различных потребителей может варьировать и отличаться в одном сегменте рынка, поэтому каждый отдельный случай оценки требует выделения конкретных характеристик. Значение и значимость критериев и настроения потребителей в отношении них может меняться в различные периоды времени, даже в отношении одной и той же услуги, поэтому установление множества критериев конкурентоспособности является наиболее важным пунктом оценки. Данными рекомендациями следует руководствоваться и при выделении критериев международной конкурентоспособности университета.

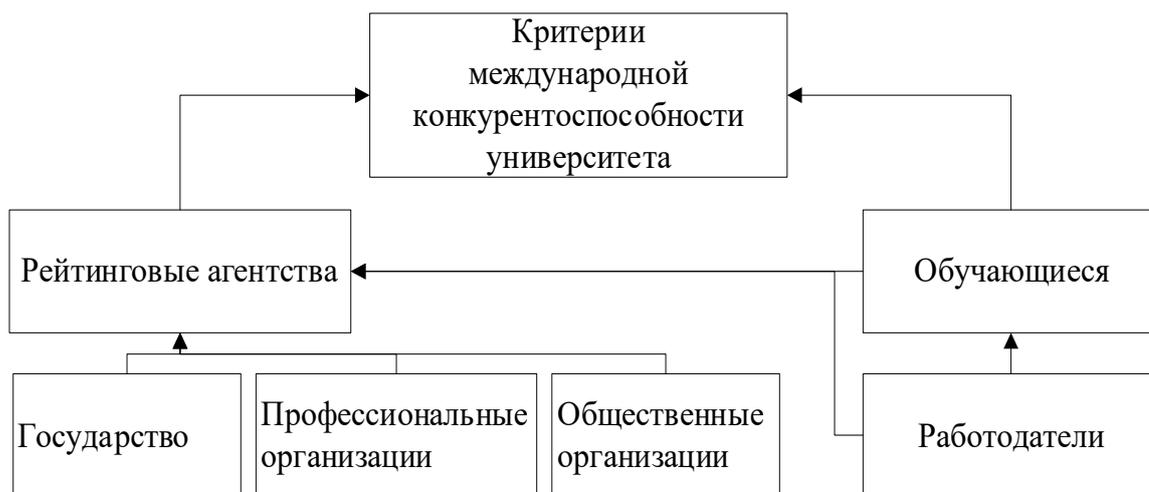
Участниками второй группы определены требования, являющиеся общими и обязательными для выполнения всеми объектами оценки. Практика оценки конкурентоспособности свидетельствует, что очень часто она осуществляется путем сравнения с эталонным объектом, который уже имеет высокий спрос на рынке и наиболее полно удовлетворяет

общественные потребности. Критерии оценки устанавливаются с учетом особенностей и специфики рыночного сегмента и предпочтений клиентов, отдавая предпочтение тем, которыми в большей мере руководствуется стейкхолдеры. Важность каждого выбранного критерия устанавливается экспертным путем, либо с применением социологических методов.

В сфере образования оценкой конкурентоспособности вузов по установленным экспертным путем критериям занимаются Министерства образования и рейтинговые агентства. Минобрнауки может оценивать эффективность деятельности вузов и составлять их рейтинги, но только в пределах одного государства. Пользователями независимой оценки деятельности университетов являются все группы стейкхолдеров вуза в глобальном масштабе. Поэтому для выделения критериев международной конкурентоспособности университета была использована методическая база рейтинговых агентств.

Н.Г. Скворцов [159] на этот счет отметила, что «рейтинги используют как инструмент для сравнения университетов в глобальном масштабе».

Исследованием на рисунке 20 определена зависимость формирования критериев международной конкурентоспособности университета от требований стейкхолдеров.



Источник: составлено автором.

Рисунок 20 – Зависимость формирования критериев международной конкурентоспособности университета от требований стейкхолдеров

Критерии международной конкурентоспособности университета явно сформированы у таких стейкхолдеров как обучающиеся и рейтинговые агентства. Рейтинговые агентства, проводя внешнюю независимую оценку используют перечень специальных индикаторов, которые напрямую или косвенно отражают конкурентоспособность вуза. Внутренняя деятельность университета направлена на формирование конкурентных преимуществ вуза, отвечающих за достижение желаемого уровня индикаторов рейтинговой оценки. Методические основы и показатели, используемые профессиональными агентствами для оценки деятельности вузов и составления их рейтингов, детально исследованы в следующих параграфах.

Исследование критериев, выдвигаемых обучающимися, позволило установить, что часть критериев, формируемых клиентами, не поддаются количественной оценке, усложняя процедуры анализа и контроля, поэтому совокупность критериев рекомендовано распределить на две группы «жесткие» и «мягкие». В первой группе представлены прямо или косвенно поддающиеся оценке критерии качества и цены. Критерии, отнесенные во вторую группу, отражают специфику восприятия отдельных клиентов, они сложно поддаются количественному измерению. К ним были отнесены: имидж, престижность, бренд и др.

Как свидетельствуют результаты проведенных исследований зарубежных и отечественных ученых, в большинстве предлагаемых определений конкурентоспособности, она представляется совокупностью характеристик, наибольшей значимостью для потребителей, среди которых обладают критерий цены и качества. Не следует отождествлять понятие «конкурентоспособность» с понятием «качество», первое имеет более широкое, комплексное определение и сущность, второе же, почти всегда, является основой и залогом конкурентоспособности.

Современное состояние экономик мира подтверждает универсальность проблем конкурентоспособности и оценки качества. Успешность решения данных проблемных вопросов отразится не только на экономическом и

социальном благосостоянии субъектов хозяйствования, но и на гражданах отдельных стран мира. Рыночная конкуренция повышает стремление экономических субъектов, которым угрожает вытеснение с занимаемого сегмента, постоянно повышать качество предоставляемых услуг и укреплять способность к конкуренции на рынке, строго и объективно оценивающему их деятельность. Достаточно часто, организации, оценивая конкурентоспособность, концентрируют внимание на индикаторах качества, что ведет к подмене сравнительного анализа конкурентоспособности оценкой качества. Международный опыт свидетельствует о неверности подобного подхода. Исследования различных рынков подтверждают, что решение клиентов в выборе объекта потребления лишь на треть связаны с качеством, оставшиеся две трети включают другие значительные и достаточно существенные для потребителей характеристики.

Одной из главных характеристик конкурентоспособности образовательной организации также признано качество. Выделяют четыре следующих уровня качества:

1) соответствие стандарту (нормативные требования законодательства), но в разных странах они отличаются, поэтому следует устанавливать соответствие международным профессиональным стандартам;

2) соответствие требованиям работодателей (требования профессиональных сообществ);

3) текущее соблюдение запросов и требований рынка, включающих высокое качество при низкой цене (требования общественных советов);

4) соблюдение скрытых требований, удовлетворение которых повышает популярность и признание образовательной организации (личные требования обучающихся).

Рыночные условия экономики predeterminedелили важность еще одного основного показателя конкурентоспособности, оцениваемого потребителем, - цены. Ее уровень влияет на конкурентоспособность по цене, которая, при равных прочих условиях, чем меньше, тем выше конкурентоспособность исследуемого объекта на рынке.

В проведенном исследовании были выделены критерии международной конкурентоспособности университета «глазами международного абитуриента» и разделены на две группы: условно «жесткие» и условно «мягкие» [99]. В целях большей масштабности исследования были рассмотрены комплексно вузы стран мира (Великобритании, Италии, США, Китая и России) и проведен сравнительный анализ с целью оценки их международной конкурентоспособности [96].

В таблицах 4 и 5 предложены «жесткие» и «мягкие» критерии оценки конкурентоспособности вузов глазами международного абитуриента по университетам, располагающихся в выбранных для оценки странах.

Таблица 4 – «Жесткие» критерии конкурентоспособности университетов глазами международного абитуриента

Страна	Оцениваемый критерий		
	Цена (стоимость обучения в год)	Позиции вуза в рейтингах (вхождение в ТОП 100)	Трудоустройство
Великобритания	Бакалавриат - от 9000 до 35000 €. Магистратура - от 9000 до 26000 €	В рейтинге QS в первой сотне располагаются примерно 18 вузов, 4 - в первой десятке. Существует национальный рейтинг The Guardian	Выпускникам предоставляется рабочая виза на два года, но с вакансиями большие трудности
США	Государственные университеты и колледжи – от 5500 до 30000 €, частные вузы – от 30 000 €	В десятку рейтинга ARWU входят около 8 университетов, в двадцатке рейтинга THE примерно 15 вузов, а в рейтинге QS их около 13	Налажено взаимодействие университетов с работодателями. Вузы предоставляют бесплатные стажировки с возможностью дальнейшего трудоустройства
Италия	Бакалавриат в государственном университете - от 850 до 1000€, в частном вузе - от 9500 до 22 000 €	Около 5 ведущих университета стабильно располагаются на хороших позициях	Трудоустраится по окончании университета не просто
Россия	Бакалавриат - от 1000 - 10 000 €	В первой сотне рейтинга QS представлены 2 университета	Университеты стараются оказать выпускникам посильную помощь в трудоустройстве
Китай	Бакалавриат – от 1 500 - 3 000 €	В QS (ТОП100) - 2 вуза. В Шанхайский рейтинг ARWU 5 университетов расположены во второй сотне	Трудоустраится по окончании университета достаточно сложно

Источник: составлено автором на основе исследований «The Moscow News» [27].

Таблице 5 – «Мягкие» критерии оценки конкурентоспособности вузов глазами международного абитуриента

Страна	Оцениваемый критерий			
	Средняя стоимость проживания в год	Финансовая поддержка иностранных обучающихся	Существующие уровни высшего образования	Обучающие организации
Великобритания	От 15000 до 20000 €	Существует 8 типов стипендий с полным, либо частичным возмещением затрат (сайт о стипендиях www.scholarship-search.org.uk)	Бакалавриат (3-4 года). Магистратура (около года). Докторантура (3-5 лет)	Государственные или частные университеты и колледжи
США	От 7000 до 16000 €	Возможно получение финансовой помощи от вуза или частного фонда (сайт о стипендиях www.igo.rudn)	Первая ступень включает: ассоциативную степень (2 года) и степень бакалавра (4 года). Вторая ступень – это получение степени магистра (2 года). Третья ступень - получение степени доктора (2-3 года)	Общественные и частные высшие образовательные учреждения
Италия	От 12000 до 18000 €	Стипендии, финансовая поддержка и гранты предоставляется иностранным студентам наравне с итальянскими (сайт о стипендиях www.iicmosca.esteri.ti)	Бакалавриат (3 года). Магистратура (2 года). Докторантура (3 года)	Государственные и частные учебные заведения
Россия	От 3000 до 5000 €	Обучающиеся на бюджетных местах студенты получают стипендию. Существуют разные виды материальной помощи обучающимся и система их поддержки на грантовой основе как государством, так и частными компаниями (сайт о стипендиях www.russia.edu.ru)	Бакалавриат (4 года). Магистратура (2 года). Аспирантура (3 года)	Государственные и негосударственные вузы
Китай	около 4000 €	Существует огромное количество разных видов стипендий и грантов для иностранных граждан (сайт о стипендиях www.portalchina.ru , www.cucas.edu.cn)	Первая ступень - преддипломные программы включает: дипломную программу (2-3 года), программу бакалавриата (4-5 лет) Вторая ступень - постдипломные программы включает: магистратуру (2-3 года), докторантуру (3 года)	Государственные и частные университеты и колледжи

Источник: составлено автором на основе исследований «The Moscow News» [27].

В настоящее время самыми популярными странами для иностранных студентов являются США, Австралия и Великобритания. Тем не менее практически все мировые державы имеют разработанные или

находящие на стадии становления программы обучения иностранных граждан [96].

Применение исторического подхода в процессе исследования критериев оценки конкурентоспособности позволило установить, «что усиливающиеся процессы глобализации будут способствовать ускорению темпов международного обмена в сфере образования, что позволит отечественным университетам более широко проникнуть на мировой рынок образовательных услуг, также российские вузы смогут привести образовательные процессы в соответствие с требованиями международных стандартов. Уровень знаний иностранных языков повысится не только у студентов, но и у профессорско-преподавательского состава. Однако, существуют не только преимущества протекающих процессов. Следует отчетливо понимать, что иностранные учебные заведения также смогут беспрепятственно войти на национальный рынок образовательных услуг, что будет способствовать не только повышению международной конкуренции между вузами, но и закрытию ряда неэффективных отечественных образовательных учреждений» [124].

В настоящее время международная глобализация обострила соперничество между университетами. Объектами конкурентной борьбы стали студенты, абитуриенты, преподаватели, исследовательские контракты и пр. Привлечение лучших из них в стены учебного заведения высшего образования обеспечивает концентрацию таланта, позволяющую развивать образовательную, научную и коммерческую деятельность. В данных условиях правительства многих стран мира инициировали проекты по поддержанию вузов-лидеров в их стремлении стать лучшими на международной арене и занимать высокие позиции в мировых рейтингах университетов (ARWU, QS, THE и др.). Не стала исключением и Российская Федерация, разработав проект 5-100 по повышению конкурентоспособности ведущих российских университетов на глобальном рынке образования. Не получающие государственных субсидий на продвижение в мировом

образовательном пространстве университеты конкурируют на национальном рынке образовательных услуг. В зависимости от масштабов охвата деятельности все вузы разрабатывают стратегию, ставят долгосрочные цели, определяют задачи и показатели, отражающие степень их достижения. Поэтому в процессе оценки конкурентоспособности университетов, необходимо руководствоваться принципом их сопоставимости. Далее в исследовании раскрыт актуальный вопрос классификации отечественных университетов в категории для проведения сопоставимого анализа их конкурентоспособности на основе объективных показателей. Согласно действовавшему до 2013 г. Федеральному закону «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» высшие учебные заведения России разделялись на следующие виды: вузы с особым статусом (СПбГУ и МГУ); федеральные университеты; национальные исследовательские университеты; академии и институты. Деление учебных заведений в группы, определяло повышающийся уровень требований к их научной и образовательной деятельности при государственной аккредитации. Новым Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» сохранены статусные категории вузов: федеральные университеты; национальные исследовательские и университеты с особым статусом (МГУ и СПбГУ). Не предусмотрена градация учебных заведений высшего образования на институты и академии, все они отнесены к университетам, ввиду изменения объекта аккредитации, которым стала образовательная программа, а не само учебное учреждение.

Рассмотрение образовательных учреждений высшего образования в качестве объекта исследования позволило установить, что на сегодняшний день в стране их более 1000. Федеральных университетов, обеспечивающих высокий уровень образования, научных исследований и разработок в регионах, в 2020 году их 10 как и было годами ранее. Статус национального исследовательского университета присваивается на 10 лет тем вузам, которые имеют хорошее техническое оснащение, осуществляют успешные

исследовательские разработки, принимают участие в международных программах обмена преподавателями и студентами. К 2020 году по итогам конкурсного отбора, в котором основным условием является объединение образовательного процесса с научными исследованиями, данный статус получили 29 университетов. Деятельность двух вузов страны, имеющих особый статус, регулируется специальным Федеральным законом, это МГУ им. М.В. Ломоносова и Санкт-Петербургский государственный университет. Эти вузы стабильно представляют нашу страну в наиболее признанных международных рейтингах. Относительно новым статусом является – опорный университет. В 2016 г. проект инициирован Министерством образования, на конкурсной основе данный статус получили одиннадцать образовательных учреждений, к 2019 г. их количество было увеличено до тридцати трех, в 2020 году – 21 участник проекта. Получая дополнительное к основному финансированию, вузы призваны обеспечивать социально-экономическое совершенствование и развитие регионов присутствия.

Количество обычных университетов со временем будет сокращаться, либо за счет результативности их стараний получить престижный статус, либо за счет закрытия неэффективных местных вузов. Для каждого вида образовательных учреждений высшего образования установлен перечень показателей оценки эффективности реализации программ развития.

Во всех категориях есть более и менее успешные университеты по степени достижения целевых значений установленных индикаторов, что позволило бы сравнивать их между собой. Но неразумно сопоставлять вузы со статусом и не имеющих такового. Поэтому была предложена классификация университетов с целью сопоставимой и объективной оценки их конкурентоспособности, с учетом реорганизационных изменений, протекающих в настоящее время в системе образования Российской Федерации. Согласно обозначенным ранее в работе трендам, классифицировать образовательные учреждения высшего образования рекомендовано в три категории: международного; национального и

регионального уровня. В приложении Г представлено расположение категорий вузов со статусом в предлагаемой классификации для оценки конкурентоспособности сопоставимых университетов.

Определение и обоснование категорий университетов в зависимости от охвата деятельности, масштабов и сложности стоящих перед ними задач, с целью анализа их конкурентоспособности, предопределило необходимость формирования перечня показателей, характеризующих и дифференцирующих университеты каждого уровня и выступающих предметом контроля. База показателей была сформирована исходя из требования стейкхолдеров: рейтинговые агентства, общественные и профессиональные организации, государство, менеджмент вуза.

Установлено, что при составлении перечня индикаторов, характеризующих деятельность университета и являющихся предметом контроля, следовало учитывать три современных направления: образование, наука и коммерциализация научных разработок. Количественное измерение конкурентоспособности предложено осуществлять посредством сформированного перечня показателей. В приложении Д представлены данные индикаторы, «да»/«нет» обозначена их приемлемость/неприемлемость для каждой из категорий.

Представленный перечень индикаторов международной, национальной и региональной конкурентоспособности носит рекомендательный характер, образовательные учреждения высшего образования могут им руководствоваться при определении перспективных направлений развития и контрольных показателей. В таблице 6 представлены индикаторы международной конкурентоспособности Финансового университета, принятые Стратегией и Программой развития Финуниверситета до 2020 года [297], и Высшей школы экономики, определенные Программой развития государственного университета на период 2009-2015 гг. и до 2020 г. [254]. В настоящее время университетами приняты Программы развития до 2030 года.

Таблица 6 – Индикаторы международной конкурентоспособности деятельности университетов, являющиеся предметом контроля

Показатель	Значение индикатора, принятое университетом	
	ФУ	ГУ–ВШЭ
1	2	3
Образовательная деятельность		
Удельный вес иностранных граждан в общей численности научно-педагогических работников учреждения, в процентах (источник: THE, QS, ТОП 5/100)	0,75 (уточнен до 2)	-
Отношение общего количества научно-педагогических работников к числу АУП, ед.	63	-
Доля образовательных программ с электронным контентом, в процентах	100	-
Доля совместных образовательных программ с ведущими международными вузами, в процентах	44 программы «двойного диплома», 22 – «сетевое взаимодействие»	20
Доля программ на иностранных языках и международно аккредитованных программ, в процентах	-	55
Объем бюджетного финансирования основных образовательных программ, в процентах	-	50
Доля внебюджетных доходов от образовательной деятельности, в процентах	-	50
Средний балл ЕГЭ абитуриентов, ед.	-	≥ 95
Доля иностранных обучающихся, в процентах (источник: THE, QS)	9	10
Процент выпускников, трудоустроенных в течение года после окончания обучения, в процентах	95	-
Средняя заработная плата выпускника в первый год работы по отношению к средней заработной плате в экономике региона, в процентах	-	140
Научная деятельность		
Количество цитирований научных статей на одного НИР, ед.	Web of Science - 3 Scopus - 12	Web of Science – 14,6
Общее количество научных лабораторий и институтов, шт.	-	36
Количество разработок, являющихся объектами интеллектуальной собственности, ед.	-	570
Процент доходов от научной деятельности, в процентах	10	-
Доля сотрудников, занимающихся научными исследованиями, в процентах	-	75
Коммерческая деятельность		
Доля совместных образовательных программ с коммерческими организациями, в процентах	100% охват программ, реализуемых совместно с работодателями	-
Количество кафедр с участием потенциальных работодателей, ед.	-	≥ 30%
Сумма договоров на НИР, тыс. руб.	250 тыс. руб. выполненных научно – исследовательских и экспертно–аналитических работ в расчете на одного научно – педагогического работника	-
Доход от бизнес деятельности, в процентах	10	-

Источник: составлено автором.

Проведенный сравнительный анализ деятельности и индикаторов международной конкурентоспособности Финуниверситета и ВШЭ позволил

сделать заключение, что объединяет данные образовательные учреждения желание добиться международного признания и повысить конкурентоспособность на глобальном уровне, но ВШЭ, став участником проекта ТОП 5-100, получает существенную государственную финансовую поддержку в отличие от Финансового университета, стремящегося активизировать коммерческую деятельность. Опыт ВШЭ полезен Финансовому университету для проведения бенчмаркинг анализа в целях достижения желаемого уровня международной конкурентоспособности.

Определено, что на мировом рынке сферы образования способны соперничать университеты из категории «международные» и большая часть из категории «национальные», это университеты, входящие в проект 5-100, вузы с особым статусом, национально-исследовательские и федеральные университеты. Контроль и корректировка представленных показателей (предметов контроля), характеризующих конкурентоспособность университетов разных категорий, позволит влиять на их эффективность по основным направлениям деятельности, положение в рейтингах и способность к конкуренции.

2.2 Рейтинговая оценка как инструмент измерения и контроля международной конкурентоспособности

В условиях возрастающей ориентации высших учебных заведений на международный уровень образования, абитуриенты, студенты и правительства всех стран мира проявляют большой интерес к возможности получения всесторонней оценки деятельности конкретного университета и четкого представления его конкурентных преимуществ по сравнению с другими. Инициативы для получения независимого анализа качества вузов в последние годы резко возросли во многих государствах, в связи с этим широкое распространение получили международные рейтинги, позволяющие стейкхолдерам сравнивать университеты мира. Сегодня независимая оценка

степени конкурентоспособности образовательных организаций получает все больше признания, рейтинги вузов завоевали популярность как в частном секторе, так и в общественных организациях и профессиональных ассоциациях. На рисунке 21 систематизированы причины возникновения и дальнейшего развития рейтингов образовательных учреждений с учетом влияния заинтересованных сторон на их появление.



Источник: составлено автором.

Рисунок 21 – Причины возникновения и развития рейтингов в системе высшего образования

Аналитический обзор развития практики измерения академической успешности университетов позволил сделать заключение, что по оценкам разных авторов дата ее возникновения значительно разнится. Ж. Самли и соавтор [216] считают, что история возникновения и развития практик построения рейтингов уходит своими корнями в 1870-1890 гг., когда Комиссия Бюро образования США начала публиковать ежегодный отчет по статистическим данным, классифицируя университеты. А Кинчарова [260], изучая труды С. Амслер и С. Больсмана, отмечает, что они также относят начало практики составления рейтингов к концу XIX века и связывают его с публикацией «сравнительных данных о результатах профессиональных экзаменов и выдающихся выпускниках». Они упоминают в своей хронологической справке появление таких научных показателей, как «Индекс научного цитирования (SCI, Science Citation Index) и Индекс цитирования, используемый в социальных науках (SSCI, Social Science Citation Index)» [33], которые возникли в 1960-х и позволили делать более точные измерения академической успешности.

Так, с 1983 года журнал U.S. News and World Reports начал ежегодную публикацию «Лучшие Колледжи Америки», другие страны быстро последовали этому примеру и стали создавать свои собственные рейтинги с целью предоставления информации студентам, абитуриентам и их родителям, а также учебным заведениям для выстраивания своей маркетинговой стратегии. В других странах подобные практики появились значительно позже. В начале 1990-х годов в Великобритании рейтинги стали применяться в отношении школьного образования и университетов. Рейтинг британских вузов был опубликован в журнале «The Times» в 1992 году [260].

Первоначальные тенденции в составлении академических рейтингов университетов были ограничены рамками отдельно взятой страны или нации: рейтинг немецких университетов; австралийских и новозеландских университетов; китайских университетов; испанских университетов; университетов США; японских университетов; латиноамериканских

университетов; университетов Британии; университетов Польши; вузов России. Быстрое возрастание мобильности, связанное с технологическим и техническим прогрессом, привело к тому, что рамки рейтингов вышли за пределы наций и стали носить международный характер. Сегодня высшее образование стало настолько интернациональным, что для университетов уже недостаточно знать свою позицию по сравнению с другими университетами из своей собственной страны, все больше и больше им приходится конкурировать в глобальной среде и сравнивать свою деятельность с деятельностью мировых университетов. К тому же, было введено в обиход выражение «World Class Universities» и теперь многие вузы стремятся позиционировать себя как «университет мирового класса».

Исторический подход в процессе исследования позволил установить «родоначальника академического рейтинга университетов мира, им является Институт высшего образования Шанхайского университета Цзяо Тун» [33]. После его инициативы примеру составления глобальных рейтингов университетов на основе сопоставления академических данных на международном уровне последовали другие субъекты.

В 1986 г. Д. Вэбстер [245] предложил определение рейтинга академического качества образования: рейтинг - это определенный перечень лучших мест обучения (университетов, колледжей или кафедр) в определенной области знаний, которые располагаются в порядке убывания (в некоторых случаях возрастания) качества. В свою очередь, качество образования определяется согласно значениям одного или нескольких показателей, выбранных авторами рейтинга в качестве индикаторов, отражающих академическое качество. По итогам проведенных расчетов, каждое учебное заведение или кафедра получают определенное количество баллов и занимают место в рейтинге. В своем определении Д. Вэбстер акцентирует внимание на том, что каждое учебное заведение или кафедра должны иметь определенное место в рейтинге, а не объединяться в группы с другими, имеющими однотипное по уровню качество.

Ряд зарубежных ученых связывают популяризацию рейтингов в отрасли образования с процессом популяризации аудита и интенсификации его режима. А. Кинчарова [260], исследовав статьи С. Амслера и К. Большмана [166], С. Шоре и С. Врайта [221], пишет, что толчком развития рейтинговой оценки образовательных учебных заведений в период неолиберальной реструктуризации в государственном секторе Великобритании послужила интенсификация режимов аудита, необходимая для усиления институциональной дисциплины и рыночной конкуренции учебных заведений. С. Шоре и С. Вraith в 1999 г. опубликовали статью «Культура аудита и антропология: неолиберализм в Британском высшем образовании» [221], которая была посвящена вопросу распространения аудита во все социальные институты.

Исследование деятельности университетов, функционирующих в условиях рыночной экономики и возрастающей конкуренции, позволяет утверждать, что вуз, как и любой другой хозяйствующий субъект, вынужден, заботится о спросе на свои услуги. Привлечение большего числа абитуриентов и студентов, а вместе с ними и платы за обучение, напрямую связано с маркетинговой стратегией, принятой в вузе и степенью ее реализации. Несмотря на имеющуюся тенденцию в сокращении финансирования вузов со стороны государства, привлекательным и необходимым для университетов является бюджетное финансирование и субсидирование, а для этого им следует демонстрировать эффективность своей деятельности и рациональность использования имеющихся ресурсов.

Ш. Роунсвалли [215] на этот счет пишет, что университетам следует показывать высокие показатели деятельности на международном, национальном и региональном уровнях и как используются финансовые средства. Поэтому финансирование высших учебных заведений и направления расходования ими бюджетных средств должны быть прозрачными. А. Кинчарова [260], ссылаясь на Е. Хазелькорна [185] отмечает, что университеты, которые финансируются из государственных

средств, принуждают сокращать расходы и повышать эффективность работы, в том числе сокращая расходы на единицу «продукции». Но в процессе оптимизации расходов университетам в первую очередь необходимо не забывать о качестве предоставляемых услуг, а заботиться о его повышении. Стремление сделать высшие учебные заведения подотчетными каждой из заинтересованных сторон в первую очередь связано с желанием добиться от университетов большей ответственности за качество предоставляемых услуг. С этим же можно связывать и стремление Министерства образования определиться с направлениями концентрации своих ресурсов.

Выявленные в исследовании тенденции глобализации систем хозяйствования всех стран мира в целом и системы высшего образования в частности способствуют беспрепятственному перемещению студентов, мобильности абитуриентов, гибкости процессов и форм обучения, а также дальнейшей быстрой их адаптации в рабочих условиях. П. Де Марет [176], рассуждая об интернационализации высшего образования, акцентирует внимание на необходимости информирования заинтересованных сторон о положении университетов на международном уровне. Он пишет, что во время стремительных перемен, руководители крупных университетов часто задаются вопросом, какой курс действий они должны выбрать для своего учреждения. Во многих отношениях они оказались в так называемой ловушке «гарвардизации» («harvardization») и «макдональдонизации» – ориентация на образец [176]. Данный признак неразрывно связан процессом стандартизации и унификации и берется за основу в формировании рейтингов университетов в оценке конкурентоспособности университетов. В этом контексте, вопрос о рейтинге создает новые проблемы и открывает новые дебаты.

В практике сравнительного анализа выделены два возможных варианта формирования рейтингов: когда происходит сопоставление с определенным эталоном (образцом) и когда объекты оценки сравнивают друг с другом. Установлено, что именно последний вариант наибольшим образом приемлем для сравнительной оценки вузов.

Целая плеяда зарубежных ученых дискутируя по вопросу функционирования учебных заведений в условиях рынка, имеют схожий взгляд на то, что высшее образование следует рассматривать как рыночный продукт, а студентов как потребителей этого продукта. Это мнение в последние годы получило широкое распространение среди исследователей и руководителей сферы высшего образования. В этой связи, международные рейтинги в оценке конкурентоспособности университетов стали стремительно распространяться и завоевали доверие, как со стороны общественности, так и со стороны научных учреждений. С начала 21 века проводилось достаточно много исследований, связанных со сравнением различных международных рейтингов университетов в целях изучения их различий и сходства, а также для выявления академических показателей международного уровня, которые можно надежно использовать в составлении национальных и международных рейтингов университетов в целях их сравнительной оценки.

Так, рассуждая над методологией составления международных академических рейтингов, эксперты долго дискутировали о некоторых спорных вопросах. Какие показатели могут точно измерять качество образования? Какая методология является более полезной для развития системы ранжирования? Как представить информацию в рейтинге, дабы она была «прозрачной»? Некоторые из этих вопросов были рассмотрены на первой в истории международной встрече по этим вопросам, созванной ЮНЕСКО-СЕПЕС (Европейский центр по высшему образованию) и проходивший в Варшаве в 2002 году. На это событие были приглашены специалисты высшего уровня по оценке качества образования, а также представители журналов, регулярно публикующих рейтинги университетов в целях уточнения различных концептуальных и методологических аспектов национальных, межнациональных и международных рейтинговых систем (некоторые из работ, представленных на этой встрече, были опубликованы в журнале *Higher Education in Europe*). В декабре 2004 года в Вашингтоне

Институт политики высшего образования и ЮНЕСКО-СЕПЕС организовывали другое важное событие, в рамках которого, созданные рабочие группы, включающие в себя экспертов из стран, в которых расположены лучшие университеты мира, обсудили сильные и слабые стороны системы ранжирования. Результаты и выводы о проделанной работе для академической и профессиональной аудитории также были опубликованы в разных источниках. На этом событии также призвали Конституцию Экспертной группы по рейтингам IREG (International Rankings Expert Group). Экспертная группа включает в себя объединенных на высшем уровне экспертов из разных стран, чья миссия состоит в том, чтобы заботиться о валидности, надежности и полезности системы ранжирования. В том же направлении работала и «Первая международная конференция университетов мирового класса WCU-1 (World Class Universities)», которая проходила в Китае с 16 по 18 июня 2005 года с целью разработки межнационального соглашения, необходимого для утверждения стандартов, позволяющих проводить международную сравнительную оценку высших учебных заведений и составлять глобальные рейтинги университетов.

Дж. П. Меризотис на этот счет отмечал, что существуют три ключевых вопроса в изучении системы рейтинга университетов: кто ранжирует, почему ранжирует и аудитория, получающая данные рейтинга [201]. Большинство рейтингов университетов были сделаны частными средствами массовой информации (журналы, газеты). Тем не менее, профессиональные ассоциации и Правительства всех стран мира уделяют все больше и больше внимания этому вопросу. Что касается вопроса «почему ранжирует?», основной целью является предоставление информации потребителю в процессе выбора им места обучения. Другой важной целью является мотивация учебных заведений на предоставление ими более качественных образовательных услуг и создание институциональной маркетинговой стратегии. Третьим ключевым вопросом является аудитория, получающая данные рейтинга. Абитуриенты и студенты считаются наиболее важными

потребителями данных рейтингов. Родителям или другим заинтересованным сторонам также необходима информация из рейтингов, так как они платят за обучение студентов. Также к потребителям данной информации следует отнести научные учреждения и государственные органы, ответственные за политику в сфере образования.

Этапы методики рейтингования можно представить следующим образом:

- сбор сведений, предоставляемых вузом, и данных из общедоступных источников;
- выбор количественных и качественных значений оцениваемых переменных и определение их доли в общем значении;
- расчет и сравнение мест университетов в рейтинге.

М. Кларк в своей статье «Некоторые принципы рейтингов академического качества» [174], выделил три категории показателей, свидетельствующих об академическом качестве: достижения преподавательского состава, успехи студентов и академические ресурсы вуза. В 1986 г. Д. Вэбстер [245] обозначил категории показателей, методы сбора информации для их измерения, а также сформулировал преимущества и недостатки этих показателей, которые и по сей день являются актуальными и имеют своих сторонников и противников. Например, данные, полученные по результатам изучения репутации вуза, преобразуются в некоторую оценку. Вместе полученные оценки образуют показатель репутации, который можно использовать для ранжирования учебных заведений и кафедр как в сочетании с другими показателями, так и отдельно.

Системы рейтингования вузов могут существенно отличаться, а принятые к оцениванию критерии варьировать в широком диапазоне в зависимости от методологии принятой разработчиками конкретно рейтинга. В проведенном автором ранее исследовании [111] установлены проблемы измерения показателей, оцениваемых в рейтингах, представленные на рисунке 22.



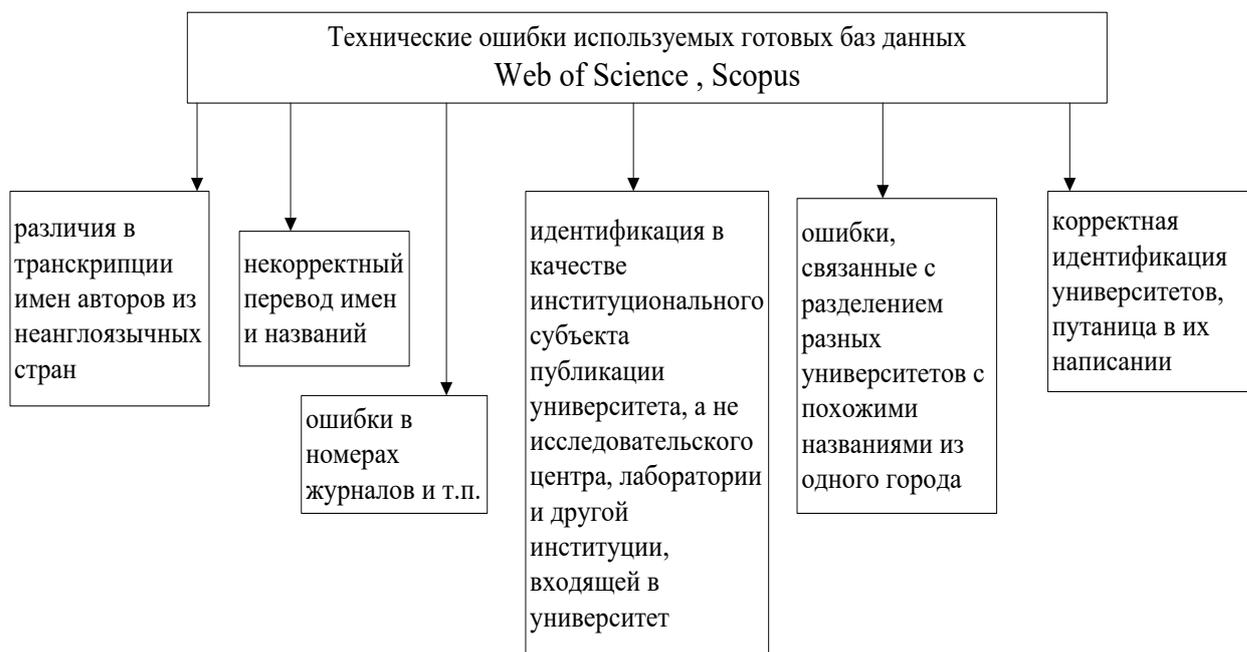
Источник: составлено автором.

Рисунок 22 – Проблемы измерения показателей, оцениваемых в рейтингах

Определено, что такие базы данных как Scopus и Web of Science содержат технические ошибки, представленные на рисунке 23, которые при изучении библиометрических показателей могут привести к искажению информации и некорректности полученных результатов [111].

В проведенном ранее авторском исследовании «Рейтинговая оценка университетов» [114] изучены различные подходы к сбору данных о вузах, присваивания баллов и их упорядочивании в рейтинговые таблицы. Оценено местоположение российских вузов в основных трех международных рейтингах университетов: «Шанхайском рейтинге» (Academic Ranking of World Universities - ARWU), QS («QS World University Rankings»), рейтинге «THE» (Times Higher Education World University Rankings). Также в приложении Е рассмотрены мировые рейтинги университетов, имеющие меньшее влияние и известность: Лейденский рейтинг (Leiden Ranking), рейтинг эффективности научных работ мировых университетов (Performance Ranking of Scientific Papers

for World Universities), Рейтинг мировых университетов «Webometrics» (Webometrics Ranking of World Universities), Рейтинг «SCImago Institutions» (SCImago Institutions Rankings) и «Ю-Мультиранк» (U-Multirank). Отмечено, что обращение рейтинговыми агентствами к различным базам данных существенно влияет на позиции вузов в обозначенных выше рейтингах, местоположение отечественных университетов в которых также было проанализировано.



Источник: составлено автором.

Рисунок 23 – Технические ошибки баз данных Scopus и Web of Science

По результатам проведенного исследования [114] был сделан вывод об укреплении позиций отечественных образовательных организаций в международных рейтингах, в отдельных рейтинговых системах наблюдается повышение позиций российских вузов. Вовлеченность отечественных учреждений высшего образования в процесс независимой оценки, стремление к повышению мирового признания связаны с желанием укрепить международную конкурентоспособность на основе демонстрации высокого уровня качества подготовки кадров. Позиции и количество российских университетов в трех основных международных рейтингах за 2012-2020 годы представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Позиции и количество российских университетов в трех основных международных рейтингах в (2012-2020 гг.)

Рейтинг	Год					
	2012/2013	место	2015/2016	место	2019/2020	место
1	2	3	4	5	6	7
QS	6 вузов		21 вуз		25 вузов	
	- МГУ	116	- МГУ	108	- МГУ	84
	- СПбГУ	253	- СПбГУ	256	- Новосибирский ГУ	231
	- МГТУ	352	- Новосибирский ГУ	317	- СПбГУ	234
	- МГИМО	367	- МГТУ	338	- Томский ГУ	268
	- Новосибирский ГУ	371	- МГИМО	397	- МГТУ им. Баумана	284
	- Уральский ФУ	451-500	- МФТИ	431-440	- МФТИ	302
			- СПбПУ	471-480	- ВШЭ	322
			- Томский политехнический университет, Томский ГУ	481-490	- МИФИ	329
			- ВШЭ, МИФИ	501-550	- Уральский ФУ	364
			- Казанский ФУ	551-600	- МГИМО	366
			- РУДН, Уральский ФУ, Саратовский ГУ, Южный ФУ	601-650	- Томский политехнический университет	387
			- Дальневосточный ФУ	651-700	- Казанский ФУ	392
			- МИСиС, РЭУ, Воронежский ГУ, Нижегородский ГУ	701+	- МИСиС	451
					- Саратовский ГУ	521-530
					- Дальневосточный ФУ	531-540
		- Южный ФУ	541-550			
		- Нижегородский ГУ, Воронежский ГУ	801-1000			
THE	2 вуза		13 вузов		39 вузов	
	- МГУ	201-225	- МГУ	161	- МГУ	189
	- МИФИ	226-250	- СПбГУ	201-250	- МФТИ	201-250
			- Томский политехнический университет	251-300	- ВШЭ	251-300
			- МИФИ, Казанский ГУ	301-350	- МИФИ, ИТМО	401-500
			- Новосибирский ГУ, СПбГУ	401-500	- Новосибирский ГУ	501-600
			- МГТУ	501-600	- Казанский ФУ, МИСиС, СПбГУ, Томский политехнический университет	601-800

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5	6	7
ARWU	2 вуза		2 вуза		11 вузов	
	- МГУ	80	- МИСиС, МФТИ, Южный ФУ, Уральский	601-800	- МГТУ им. Баумана, СПб горный университет, РУДН	901-1000
	- СПбГУ	401-500	ФУ, Томский ГУ		- Южно-Уральский ГУ и др.	1001+
			- МГУ	86		
			- СПбГУ	301-400	- МГУ	87
					- СПбГУ, Новосибирский ГУ, МФТИ	топ 500
					- МИФИ	601-700
					- Уральский ФУ	701-800
					- Томский ГУ, Казанский ФУ, ИТМО, МИСиС	801-900
					- ВШЭ	901-1000

Источник: составлено автором.

Как свидетельствуют данные таблицы 7, отечественные университеты значительно повысили свое местоположение в международных рейтингах. Например, Высшая школа экономики (ВШЭ) из группы 501-550 поднялась на 322 место в рейтинге QS. В 2019 году Новосибирскому государственному университету удалось занять вторую позицию среди российских вузов в рейтинге QS (231 место в общем рейтинге), сместив Санкт-петербургский государственный университет (234 место в общем рейтинге) долгие годы уверенно занимавшего эту позицию. Московский государственный университет (МГУ) улучшил свое местоположение в рейтинге QS со 116 до 84 места, сохранив и укрепив местоположение в рейтингах THE (ТОП-200) и ARWU (ТОП-100). Увеличилась представленность российских вузов в международных рейтингах по результатам реализации проекта 5-100. В рейтинге QS количество отечественных университетов за анализируемый период увеличилось с 6 до 25, в рейтинге THE представленность возросла с 2 до 39 вузов, в рейтинге ARWU с 2 до 11. В 2020 году на смену проекту 5-100 была принята новая программа стратегического академического

лидерства «Приоритет-2030» [285], направленная на дальнейшую поддержку российских университетов в их стремлении вхождения в топ-сто лучших вузов международных рейтингов.

Например, в соответствии со Стратегией развития и Программой развития Финуниверситета до 2020 года [297] в 2015 году вуз планировал к 2020 году занимать в рейтинге университетов QS BRICS 25 место, но в 2019 году университет занял только 153 место, что объясняется активизацией деятельности многих университетов мира по завоеванию лучших позиций.

Исследованием установлены проблемы измерения и оценки индикаторов, включенных в рейтинги: методологические проблемы; целевой ориентир осуществления рейтингования; отсутствие возможности дальнейшего использования полученных данных для решения задач совершенствования деятельности и развития университетов. Представляется рациональным усилить доказательность существенности целевых рейтингов, составляемых по направлениям деятельности: образовательной, научной деятельности, успешности коммерциализации проектов и др.

Исследование существующих методологий формирования рейтингов образовательных учреждений высшего образования, позволило сформулировать критические замечания, характерные наиболее популярным международным рейтингам университетов, и предложить направления их устранения [95].

Во-первых, главной проблемой большей части рейтингов является их стремление к комбинированию показателей в одном сводном индексе, поэтому в дальнейшем его достаточно сложно интерпретировать. Включение всех переменных, имеющих абсолютное значение, в сводный – относительный показатель является не целесообразным. Возможно, следует пересмотреть применение мультипликативного подхода и метода агрегирования показателей, или отказаться от сводного индекса. Это позволит решить проблему интерпретации разных групп показателей.

Во-вторых, упорядочивание всех университетов в иерархическом порядке и присваивание им конкретных мест не позволяет пользователям данных рейтинга понять насколько это место «хорошее». Одинаково успешные в реализации основных задач университеты могут находиться на далеких друг от друга местах. Для понимания преимуществ вуза от нахождения на определенном месте, требуется дополнительная информация. Решением данной проблемы может стать объединение университетов в группы, внутри которых будут расположены вузы, имеющие значения показателей заданного диапазона.

В-третьих, оценку репутации университетов, осуществляемую на основе опросов, можно признать достаточно субъективным методом оценки.

Также, все расчетные показатели получены на основе ретроспективных данных, отражающих эффективность прошлой деятельности вуза. К тому же, многие принятые количественные индикаторы лишь косвенно характеризуют качество. Проблема качества и достоверности информации, привлекаемой для оценивания вуза, может быть частично решена непосредственным участием университета в процессе сбора данных и доказательной базы.

Особо актуальной проблемой международно признанных рейтингов является не только включение в перечень оцениваемых показателей, не отражающих информационные запросы основных пользователей данных ранжирования вузов, например, абитуриентов, они также не учитывают особенности национальной специфики образовательных учреждений.

Направления решения обозначенных проблем, предложены далее в работе. Они основываются на изменении подходов и методик рейтингования, что окажет значительное влияние на результаты и на несопоставимость данных рейтинга.

В существующих международных рейтингах университетов очень мало оцениваемых параметров, в большей степени они основываются на расчёте наукометрических показателей. Российским вузам, скорее всего, никогда не войти даже в десятку лучших учебных заведений стран мира. В данных

рейтингах первые места занимают университеты, находящиеся в тесной кооперации с промышленными предприятиями, проводя для них научно-технологические исследования и подготавливая студентов требуемой квалификации. Подобные университеты довольно небольшие по размерам, что позволяет им иметь достаточно высокие значения относительных показателей, оцениваемых рейтинговыми агентствами и влияющие на лидирующее местоположение. Оцениваемые международными рейтинговыми агентствами наукометрические показатели не приемлемы для анализа эффективности национальных и региональных вузов России, но отечественные вузы, стремящиеся к международному признанию, должны быть нацелены на высокие значения индикаторов, отражающих конкурентоспособность. Российским университетам достаточно сложно конкурировать с мировыми вузами в показателях, отражающих объемы финансирования. Так, например, тесная связь оцениваемых показателей количества нобелевских лауреатов и размер эндаумент фонда университета, также определяет рейтинговое место вуза.

На рисунке 24 выделены современные тенденции, которые наблюдаются в системе образования в целом и рейтингах университетов в частности, как за рубежом, так и в России.



Источник: составлено автором.

Рисунок 24 – Тренды в системах образования и рейтингах университетов

Исторический подход к анализу позволил установить, что начиная с 2012 года Правительство Российской Федерации прикладывает существенные усилия к разработке российского рейтинга, признаваемого на международном уровне. К стремлениям Правительства в создании собственной рейтинговой системы присоединились профессиональные сообщества и СМИ, разработавшие свои рейтинги, которые систематизированы в приложении Ж [112]. К самым известным из представленных рейтинговых систем были отнесены рейтинг «Интерфакса» [253] и рейтинг Эксперт РА [289]. В 2012-2013 гг. в рамках совместного специального проекта Информационного Агентства «Интерфакс» и радиостанции «Эхо Москвы» была разработана методика рейтингования исследовательских и классических университетов, отличием которой от предшествующей модели формирования национального рейтинга вузов России было включение блока «Инновации и предпринимательство», что, в первую очередь, было связано с целевой ориентацией образовательных учреждений на организацию предпринимательских университетов, осуществляющих образовательную, научную и предпринимательскую деятельность. В 2013 г. «Эксперт РА» представило «Международный рейтинг университетов: российская версия», в Топ-200 которого вошло только 7 отечественных университетов [114].

О стремлении отечественных университетов вхождения в международные рейтинги свидетельствует проведенное исследование возрастания количества англоязычных программ подготовки кадров в российских вузах, а также изменения направлений развития образовательных учреждений высшего образования. Например, в соответствии со Стратегией развития и Программой повышения конкурентоспособности в качестве приоритетной в 2013 году была поставлена задача вхождения Финуниверситета к 2020 году во всемирный рейтинг университетов QS по дисциплине «Экономика и эконометрика» – в ТОП-50 [280]. В 2020 году занять данную позицию оказалось не легко ввиду активной вовлеченности

многих университетов в гонку преследования по завоеванию выгодных позиций. Примечательным является факт стабильного улучшения места Финансового университета в предметном рейтинге по данной дисциплине: если в 2019 вуз располагался в групповом диапазоне 401-450 место, то в 2020 году поднялся на группу выше – 351-400 места.

Подтверждена необходимость и обоснованность представления в 2017 г. Московского международного рейтинга университетов «Три миссии университетов» (MosIUR) [259, 270]. В данном рейтинге образовательные учреждения высшего образования подвергаются оценке по трем современным миссиям университета: наука, образование, университет и общество [112]. Семнадцать анализируемых индикаторов объединены в три группы, каждая из которых имеет свой вес: наука – 25%, образование – 45%, университет и общество – 30%. Признано, что исследуемый рейтинг является самым объективным и достоверным среди отечественных рейтингов, он прошел процедуру независимой проверки квалифицированных аудиторов.

Значительная вовлеченность российских университетов в процесс независимой оценки деятельности вузов и их рейтингования подтверждает желание университетов улучшить свои позиции как в отечественных, так и международных рейтинговых системах. Образовательные учреждения высшего образования стремятся повысить конкурентоспособность, продемонстрировать достойный уровень качества обучения и востребованности предлагаемых программ среди абитуриентов и студентов. Существующие нерешенные проблемы формирования рейтинговых систем, измерения, оценки индикаторов и интерпретации полученных результатов, продолжают решаться и на мировом, и на отечественном уровне. Предложенный отечественный рейтинг университетов является достаточно объективным и в будущем получит международное одобрение и признание. В части реализации поставленных задач в проводимой реформе высшей школы на государственном уровне должны быть дополнительно проработаны проблемные вопросы формирования российских рейтингов

вузов, включающих обстоятельно обоснованный выбор показателей и методов оценки. На уровне высших учебных заведений, учитывая основные факторы, сдерживающие развитие, движущие силы конкуренции в отрасли образования и источники конкурентных преимуществ университетов должны быть разработаны и утверждены стратегические инициативы по повышению международной конкурентоспособности вузов, основными среди которых являются привлечение необходимого и достаточного объема финансовых и нефинансовых ресурсов, значительная концентрация талантов, гибкость систем управления и контроля.

2.3 Аспекты деятельности университета, создающие конкурентные преимущества

Последнее время стремление к повышению международной конкурентоспособности российских университетов демонстрирует и Правительство Российской Федерации, избрав приоритетным направлением развития сферы высшего образования поддержку вузов-лидеров в их старании получения мирового признания образовательного сообщества и обучающихся. Второе приоритетное направление направлено на обеспечение качественной подготовки кадров в массовом сегменте высшего образования.

Реализация первой траектории развития начата в 2013 г. Правительство России инициировало проект по повышению конкурентоспособности ведущих российских университетов с общим бюджетом в 9 млрд. рублей. По результатам конкурсного отбора, проведенного Министерством образования и науки Российской Федерации в 2013 г., правом на получение специальной субсидии стали обладать 15 вузов [96]. Результатами конкурсного отбора Министерством образования были выявлены 15 вузов, получившие специальные субсидии, предусмотренные государством. В 2015 г. Д.А. Медведев подписал соответствующее постановление о продлении сроков государственного финансирования ведущих отечественных вузов,

список которых пополнили шесть университетов, а объемы финансирования увеличены до 14,5 млрд рублей [284].

В рамках реализации второго направления развития сферы высшего образования, как показало исследование, был запущен процесс создания сети опорных региональных вузов, включающей крупные конкурентные на национальном и международном уровне университеты, создающие региональный каркас и обеспечивающие качественную подготовку кадров, востребованных на рынке труда субъектов России.

Специфические особенности, а также трудности реализации проводимой в России крупномасштабной реформы системы образования детально рассмотрены в выполненном ранее исследовании «Мировое образовательное пространство: обзор, сравнение, анализ данных» [104]. Выделены и изучены основные направления реформы, сосредоточенные на решении явно проявившихся проблем: финансирование высшей школы, изменение структуры высшего образования, повышение конкурентоспособности отечественных университетов на международной арене.

В части финансирования высшего образования обозначена явная тенденция снижения государственного финансирования вузов. Дефицит дополнительных источников финансовых средств, привлекаемых университетами самостоятельно, отражается на снижении способности отечественных университетов к конкуренции на международном уровне. От вузов требуется активация деятельности по коммерциализации проектов и привлечению дополнительных источников финансирования.

По результатам сравнительного анализа были выделены отличия структуры российского высшего образования от зарубежного, связанные с большим количеством образовательных учреждений высшего образования при недостаточно высоком уровне качества образования, узкоспециализированной направленностью бакалавриата, отсутствием прикладного бакалавриата. Также отличия связаны с особенностями

общеобразовательной школы: меньший период обучения в школе; недостаточность важных предметов в общеобразовательных учреждениях. Еще одной проблемой отечественного высшего образования являются не качественные программы образования, что обусловлено, с одной стороны, возрастающей потребностью населения в получении услуг образовательных учреждений, с другой же – отсутствием у Рособнадзора действенного инструментария контроля и выявления низкокачественных программ.

Третье направление реформы - повышение конкурентоспособности российских вузов. Для того чтобы они были конкурентоспособными в глобальном масштабе, требуются серьезные капиталовложения [104].

Как отмечает Я. Кузьминов: «Конкурировать на глобальном рынке — это не средняя зарплата по региону, умноженная на два. Так что даже в Томске, где средняя зарплата 30 тысяч рублей, нужно платить сильным преподавателям не 60 тысяч, а 300 тысяч» [294].

Выполненное исследование позволило спрогнозировать ситуацию [104]: принимая во внимание сложившуюся экономико-политическую ситуацию на внешней арене, отечественным университетам следует основательно подготовиться к конкурентной борьбе за абитуриентов и студентов, которая в ближайшее время будет только ужесточаться. Рост популярности образования, полученного за рубежом, связан с его последующей гарантией трудоустройства, мобильности и глобальности.

Перед университетами России стоит задача активного продвижения на международный рынок образовательных услуг, что позволит привлечь иностранных абитуриентов, укрепить репутацию на мировом уровне, а также обеспечить дополнительный приток финансирования. Оптимистичным прогнозом является рост числа иностранных студентов в российских вузах, что связано с разработкой новых программ на иностранных языках и постепенным улучшением качества отечественного образования.

В соответствии с указом Президента Российской Федерации, к 2020 году более пяти отечественных вузов должны расположиться в сотне лучших

университетов мира. И. Ливанова на этот счет отмечал, что «к этому времени каждый из университетов будет иметь не менее 3 тысяч статей в ведущих научных журналах, и не менее 15% их студентов будут иностранцами» [278]. По результатам реализации проекта 5-100 отечественные университеты значительно повысили свое местоположение в международных рейтингах, увеличилась представленность российских вузов. На смену проекту была принята новая программа стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» [285], направленная на дальнейшую поддержку российских университетов в их стремлении вхождения в топ-сто лучших вузов международных рейтингов.

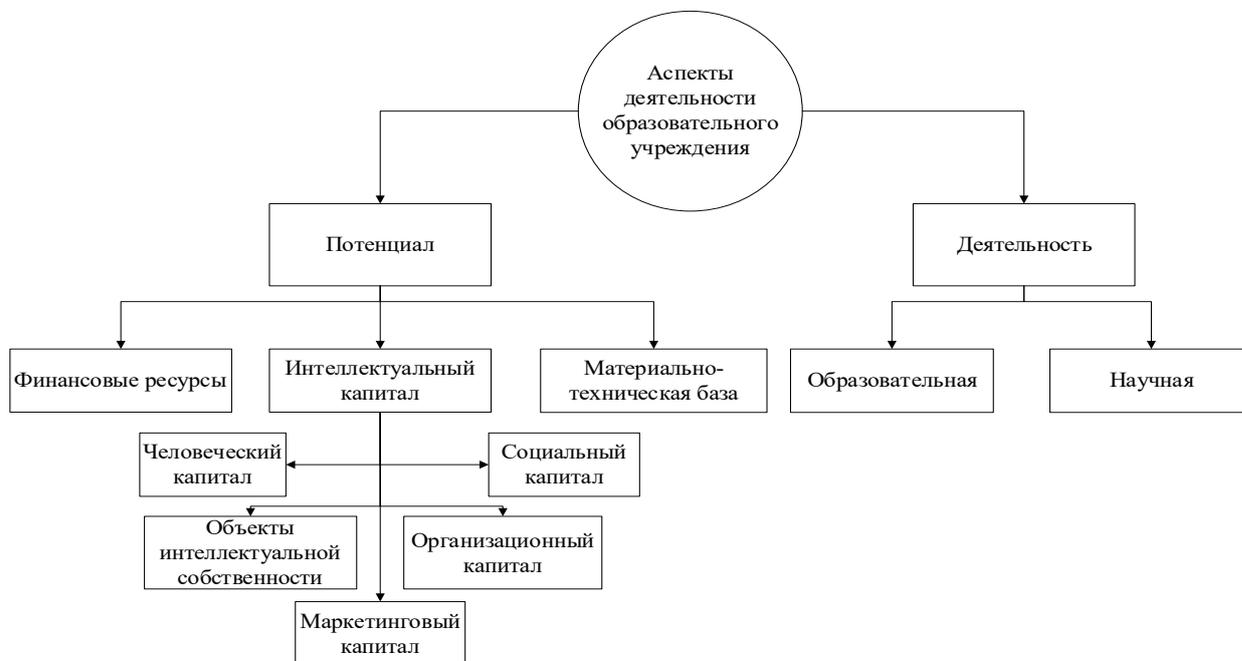
Вышеизложенное позволило сделать вывод о необходимости установления факторов, которые препятствуют международной конкурентоспособности отечественных университетов и разработке прикладных рекомендаций для внедрения в вузах.

Выделенные в ходе исследования критерии международной конкурентоспособности и индикаторы, подтверждающие ее уровень и выступающие предметами контроля, свидетельствовали о необходимости комплексного рассмотрения деятельности вуза и выделения тех ее видов и результатов, которые берутся к оценке для расчёта и контроля индикаторов конкурентоспособности.

Коллектив авторов Р.П. Булыга, М.В. Мельник, И.Ф. Ветрова, О.Г. Королев в опубликованной монографии по результатам НИР «Совершенствование оценки эффективности деятельности подведомственных Правительству Российской Федерации образовательных и научных учреждений» [61] деятельность образовательного учреждения рассматривали в аспекте деятельности и аспекте потенциал, что представлено на рисунке 25.

Разделяя взгляды научной школы финансового университета, в приложении И представлено описание каждого из аспектов в авторской интерпретации.

В проведённом исследовании «Факторы, препятствующие международной конкурентоспособности российских университетов» [125] была построена цепочка ценности университета по рекомендациям М. Портера [209] и проведен анализ ресурсов по классификации Р. Гранта [182].

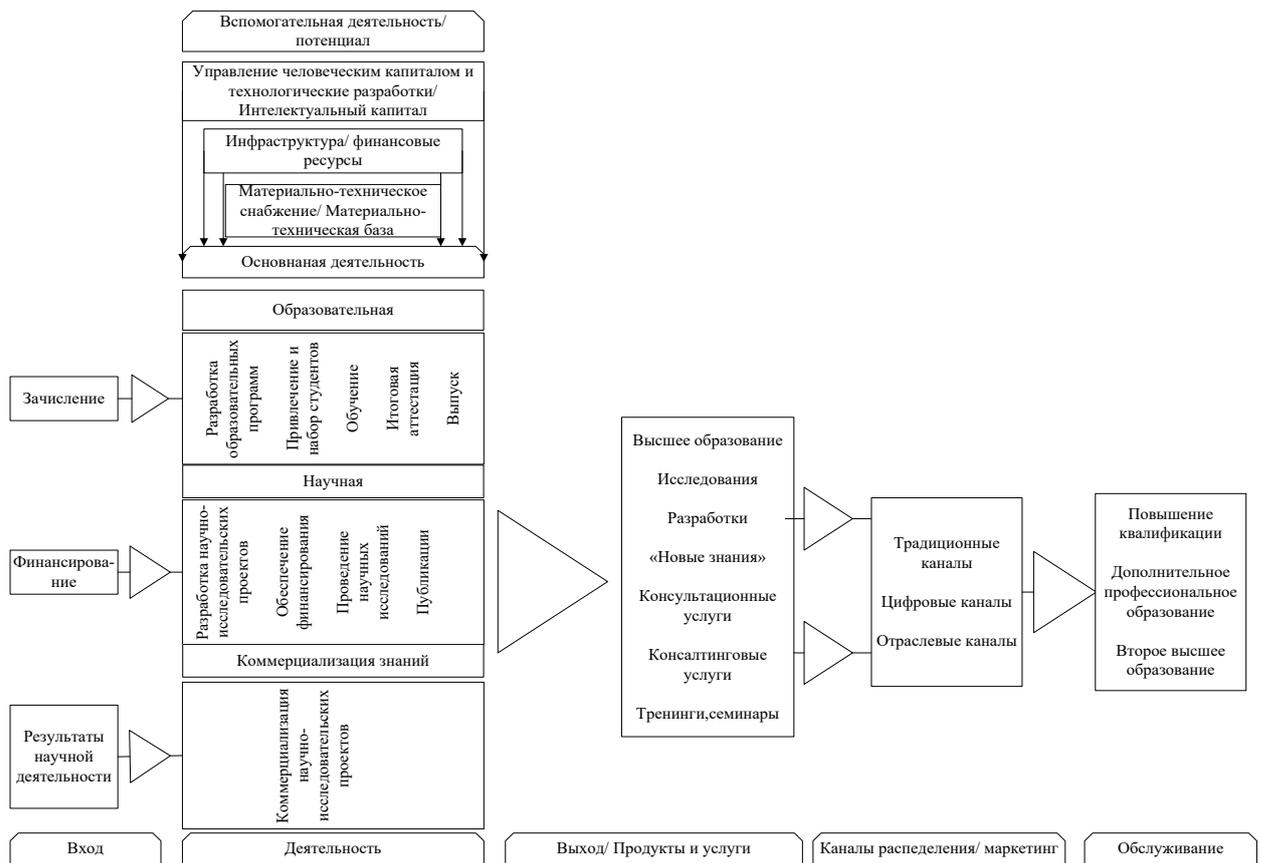


Источник: составлено автором по материалам [61].

Рисунок 25 – Аспекты деятельности образовательного учреждения

Интеграция данных двух подходов к деятельности и ресурсам университета, позволила предложить цепочку создания ценности университетом, представленную на рисунке 26, на основе структуры, разработанной М. Портером, разбивкой по аспектам деятельности, рекомендованной Р.П. Булыгой, с корректировкой и выделением трех видов деятельности вуза, согласно концепции «Университет 3.0.».

Для проведения оценки деятельности университетов, согласно представленным аспектам были выбраны отечественные и зарубежные ведущие учебные учреждения (из России, Англии, Китая и Германии), ведущие подготовку специалистов в области экономики, финансов и менеджмента, исходя из следующих оснований: специфики их деятельности и ведомственной принадлежности.



Источник: составлено автором.

Рисунок 26 – Цепочка создания ценности триединого университета

Согласно первому критерию были отобраны ведущие университеты по профильным дисциплинам (Экономика и эконометрика, Учет и финансы): Лондонская школа экономики, Университет Париж Пантеон Сорбонна, Университет Бирмингема. Второму критерию (сходство в области деятельности и ведомственной принадлежности) соответствовали: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (ФУ), Университет международного бизнеса и экономики (Китай), Высшая школа экономики (НИУ ВШЭ), Франкфуртская школа финансов и менеджмента. Изучение основных положений их деятельности, позволило определить сходства и различия в их деятельности, а также конкурентные преимущества.

Анализ данных российских и зарубежных вузов позволил составить сравнительную характеристику по предложенным Р.П. Булыгой аспектам: потенциал (человеческий, финансовый, маркетинговый, организационный капитал и материально-техническая база) и деятельность (образовательная, научная, коммерциализация знаний).

Исследованные образовательные учреждения имеют материально-техническую базу разной степени развитости. Университет Бирмингема, Университет Международного Бизнеса и Экономики, Франкфуртская школа финансов и менеджмента, Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации обладают современной развитой инфраструктурой, обеспечивая студентов комфортабельным проживанием по доступным ценам, в шаговой доступности от учебных зданий, имеющих современное оснащение и мультимедийное оборудование практически в каждой аудитории. Постоянно функционирующие библиотеки, лаборатории, научные и исследовательские центры, спортивные комплексы – все доступно для посещения студентов. Популярность образовательных программ НИУ ВШЭ и Лондонской Школы Экономики негативно отражается на полном обеспечении всех обучающихся местами в общежитии.

Таким образом, материально-техническое оснащение современного университета должно включать в себя: образовательную инфраструктуру (технические средства, поддерживающие образовательные технологии, и мультимедийные комплексы); специально оборудованные лаборатории для научно-исследовательской деятельности, соответствующие международным стандартам; помещения для вне учебных занятий и развития личности.

Исследование человеческого капитала университетов позволило определить, что невысокий уровень обладания иностранным языком научно-педагогических работников российских университетов является как причиной недостаточной международной академической мобильности российских специалистов, так и причиной сложностей в интеграции зарубежных исследователей в российскую академическую среду.

Человеческий капитал в сфере образования является особо значимым. ППС университета должны быть полностью вовлечены как в образовательный, так и в научно-исследовательский процесс. Например, в Лондонской школе бизнеса (London Business School (LSE) [226] все ученые участвуют и в исследованиях, и в образовательном процессе.

Профиль Лондонской школы бизнеса (London Business School (LSE) [226] свидетельствует о том, что образовательная деятельность взаимосвязана с научно-исследовательской, сотрудниками школы являются всемирно признанные ученые. Это позволяет обучающимся получать сведения о новейших исследованиях в сфере социальных наук, сочетать получение новых знаний с реальной вовлеченностью в научно-исследовательский процесс. Данные важнейшие основы и приоритеты школы позволили ей стать крупнейшим в мире центром социального преподавания дисциплин и научных исследований.

Среди образовательных учреждений, которые подверглись исследованию, были и частные, и государственные, на их содержание выделяются бюджетные, либо средства инвесторов. Наблюдаемое в России сокращение финансирования отрасли высшего образования государством, усугубляется растущим дефицитом дополнительного привлечения средств вузами самостоятельно, отсутствие необходимого финансирования отражается на их неспособности к конкурированию на международной арене.

Д. Салми и И.Д. Фрумин на этот счет отметили, что «исторический аспект также является причиной неконкурентоспособности отечественных вузов. Российская система высшего образования сегодня по прежнему сталкивается с многочисленными проблемами, унаследованными с советских времен, включая устаревшие учебные планы, обветшавшие сооружения, неадекватные структуры управления и жесткие бюрократические нормы, препятствующие инновациям. Эти трудности в последние годы усугубляются бюджетным законодательством, которое ограничивает возможности вузов в получении доходов и в управлении финансами. Все эти факторы способствовали значительной утечке кадров из высшей школы» [154]. Не соглашаясь с мнением авторов, следует отметить, что невозможно переоценить ценность и значимость достижений, сделанных в СССР, которые следует учитывать и приумножать в будущей деятельности вузов.

Изучение системы управления образовательными организациями, позволило сделать вывод о том, что большинство российских вузов работают в привычной организационной структуре, в то время как организационные структуры ведущих зарубежных университетов отличаются высокой степенью разветвленности и централизованности. Основными факторами, сдерживающими развитие, были определены: ориентированность систем управления на выполнение традиционных функций, связанных с организацией основного процесса, в то время как необходима перестройка системы на управление по продуктам; не эффективная организация как основной, так и вспомогательной деятельности; отсутствие реальных механизмов управления изменениями; не разработанность схем привлечения финансовых средств из нетрадиционных для отечественных вузов источников.

Проведенным исследованием установлено, что маркетинговый капитал оказывает непосредственное влияние на уровень международной конкурентоспособности образовательных организаций. Управление брендом и стимулирование узнаваемости университета в современных рыночных условиях должно становиться приоритетным направлением деятельности маркетингового отдела любого университета. В российской действительности наблюдается следующее: университеты не имеют четкого представления своего места в мировом образовательном пространстве; они плохо представлены в мировой интернет сети; имеют слабые каналы связи и коммуникации с университетами других стран; отсутствуют маркетинговые программы управления брендом; слабо организована работа в части формирования эндаумент фондов и создания ассоциации выпускников.

Исследованием подтверждено, что в большей части отечественных университетов количество образовательных программ на иностранных языках или совместных программ с зарубежными университетами весьма незначительно. Другая же часть образовательных программ – узкоспециализирована и не соответствует современным международным требованиям рынка.

В проведенном исследовании выделены факторы, негативно отражающиеся на международной конкурентоспособности отечественных вузов, в сфере научных исследований коммерциализация знаний: низкая международная публикационная активность, отсутствие мотивации к цитируемости в иностранных журналах; узкий спектр проводимых международных исследований; небольшое количество совместно проводимых с международными вузами и организациями научных работ; недостаточная финансовая поддержка исследований; отсутствие эффективных механизмов инвестирования исследовательских проектов; неотработанные схемы их коммерциализации [125].

Обладание талантливymi абитуриентами, студентами и аспирантами, наряду с наличием высококвалифицированных сотрудников и преподавателей, сконцентрированных в университете, как было доказано исследованием, свидетельствуют о существенном научном потенциале вуза. Российские образовательные учреждения высшего образования заинтересованы в эффективном привлечении молодых талантов и имеют программы для их мотивирования к плодотворной работе. Привлекательность вузов среди иностранных абитуриентов напрямую отражает международную конкурентоспособность университета. В настоящее время общая активность иностранных абитуриентов на отечественном рынке образования остается на стабильно среднем уровне, степень же концентрации таланта в российских университетах весьма низкая [125].

В своем исследовании Д. Салми и И.Д. Фрумин отметили, что «в поисках лучших студентов и преподавателей, а также в поисках новых идей и подходов элитные вузы стимулируют высокую мобильность студентов и профессорско-преподавательского состава» [154].

Проведенный сравнительный анализ вузов по аспектам (потенциал и деятельность), позволил выделить Университет Бирмингема как наиболее успешный из всех изученных. Объединяет исследованные учреждения высшего образования желание осуществлять свою деятельность за пределами

государства и добиться международного признания. В данных целях примечателен опыт Университет Бирмингема, анализ деятельности которого позволил предложить авторские рекомендации отечественным вузам: снижать степень финансовой зависимости от государства; заключать эффективные контракты с высококвалифицированными преподавателями и успешными научными сотрудниками; укреплять и развивать маркетинговый капитал (через социальные сети, информативный интерфейс сайта вуза).

Исследование работ таких ученых, как П.Г. Альбах, Дж. Ниланд, К.А. Хун, Д. Салми, И.Д. Фрумин и др. [154; 164; 192; 203], позволило установить отличительные характеристики международной привлекательности вузов: «высокая квалификация преподавателей; качественное образование; академическая мобильность ученых и студентов; выдающиеся результаты проводимых исследований; наличие «мозгового центра»; высокие объемы государственного и негосударственного финансирования; четко определенные самостоятельные структуры управления; высокая доля иностранных студентов; достаточно высокая концентрация талантов, как среди студентов, так и сотрудников; хорошо технически оснащенные учебные аудитории и помещения для исследовательской деятельности, а также административной работы и проживания студентов; институциональные связи с инновационной системой и бизнесом; гибкость процессов обучения и учебных программ» [125].

Экспресс-опрос мнений студентов международного факультета Финансового Университета при Российской Федерации позволил определить, что необходимо российским вузам для повышения конкурентоспособности на международном рынке образовательных услуг [125]: масштабное применение электронных устройств, что позволит создать виртуальное образовательное пространство и обеспечит получение обучающимся знаний в режиме онлайн; возможность самостоятельного регулирования процесса получения знаний студентами, оставит за преподавателями университета важную функцию – научить учиться и

научить приобретать знания; обучение на иностранных языках по всем специальностям – неотъемлемый критерий конкурентоспособности вуза; активное взаимодействие с вузами-партнёрами, создание альянсов позволит избежать масштабных финансовых вливаний и предоставлять столь желанные студентами лекции на иностранном языке посредством онлайн связи, руководителями научно-исследовательских и выпускных квалификационных работ могут быть одновременно два специалиста: отечественный и зарубежный; узнаваемость бренда университета и позиционирование престижности обучения в нем позволит добиться повышения количества желающих обучаться в нем; большей практикоориентированности образования позволят добиться консалтинговые центры под именем университета, которые можно создать в рамках управления брендом, студенты же привлекаются в подобные центры для работы с проектами; практикоориентированные фильмы, отснятые в реальных условиях и отражающие фотографию рабочего времени будущей профессии, позволят студентам наглядно представлять функции и обязанности желаемой должности [96].

Проведенные исследования, обзор и анализ современных тенденций в сфере образования позволяет рассуждать о будущих результатах этих изменений на рисунке 27 и определить движущие силы конкуренции в отрасли образования в приложении И.

На основе выявленных тенденций, намеченных в сфере образования, и их будущих результатах в приложении К удалось сформулировать движущие силы конкуренции, проявляющиеся в 4 аспектах: взаимоотношения с клиентами, внутренние бизнес-процессы, финансы, научно-исследовательский потенциал. Доминирующими среди них определены: концентрация таланта, управление брендом, продуктовые, а также технологические изменения.

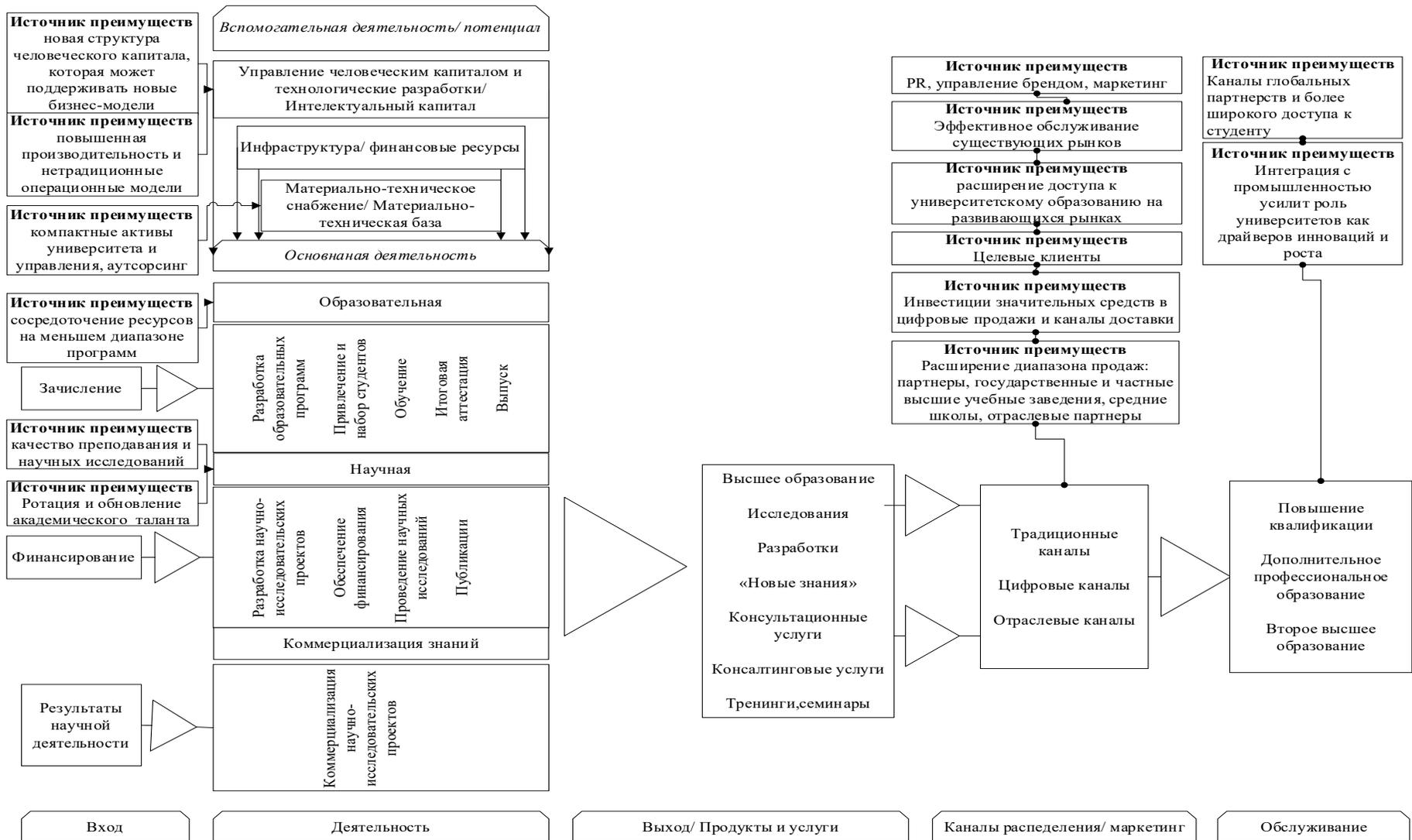


Источник: составлено автором.

Рисунок 27 – Тенденции и их будущие результаты в отрасли образования

Построение цепочки создания ценности университетом позволило выявить источники конкурентных преимуществ вуза и представить их на рисунке 28 [125]. Также предложено авторское определение конкурентного преимущества, которое трактуется «как проявление превосходства вуза над своими конкурентами как в учебной, так и научной деятельности, а также деятельности по коммерциализации проектов, данное превосходство представляется возможным измерить экономическими индикаторами к которым относятся такие показатели как: количество обучающихся, которые являются победителями или призерами олимпиад; объем бюджетного и внебюджетного финансирования, устойчивая динамика роста показателей цитирования и пр.» [96]. Но его не стоит приравнивать к потенциальным возможностям вуза.

Конкурентное преимущество – это зафиксированный факт и он отражается на реальных предпочтениях потребителей, в отличие от не свершившихся потенциальных возможностей. Конкурентное преимущество – это результат низкой стоимости услуги, внедрения инноваций, управления брендом, быстрого реагирования на потребности рынка. Такое преимущество носит не абсолютный, а относительный характер, так как оно выявляется только по результатам сравнения. Оно может быть основано на экономических, управленческих, технических, структурных, инфраструктурных, информационных и других факторах.



Источник: составлено автором.

Рисунок 28 – Цепочка ценности и источники конкурентных преимуществ триединого университета

В общем виде количественная оценка конкурентного преимущества вуза может быть представлена рекомендуемой формулой (1)

$$K_{п} = K_{од} \times K_{ф} \times K_{м} \times K_{к}, \quad (1)$$

где $K_{п}$ – конкурентное преимущество;

$K_{од}$ – организация деятельности (образовательные и научные технологии, образовательные программы), оцененные от 0 до 1;

$K_{ф}$ – финансирование, оцененное от 0 до 1;

$K_{к}$ – потенциал (человеческий капитал), оцененное от 0 до 1;

$K_{м}$ – маркетинговые технологии, оцененные от 0 до 1.

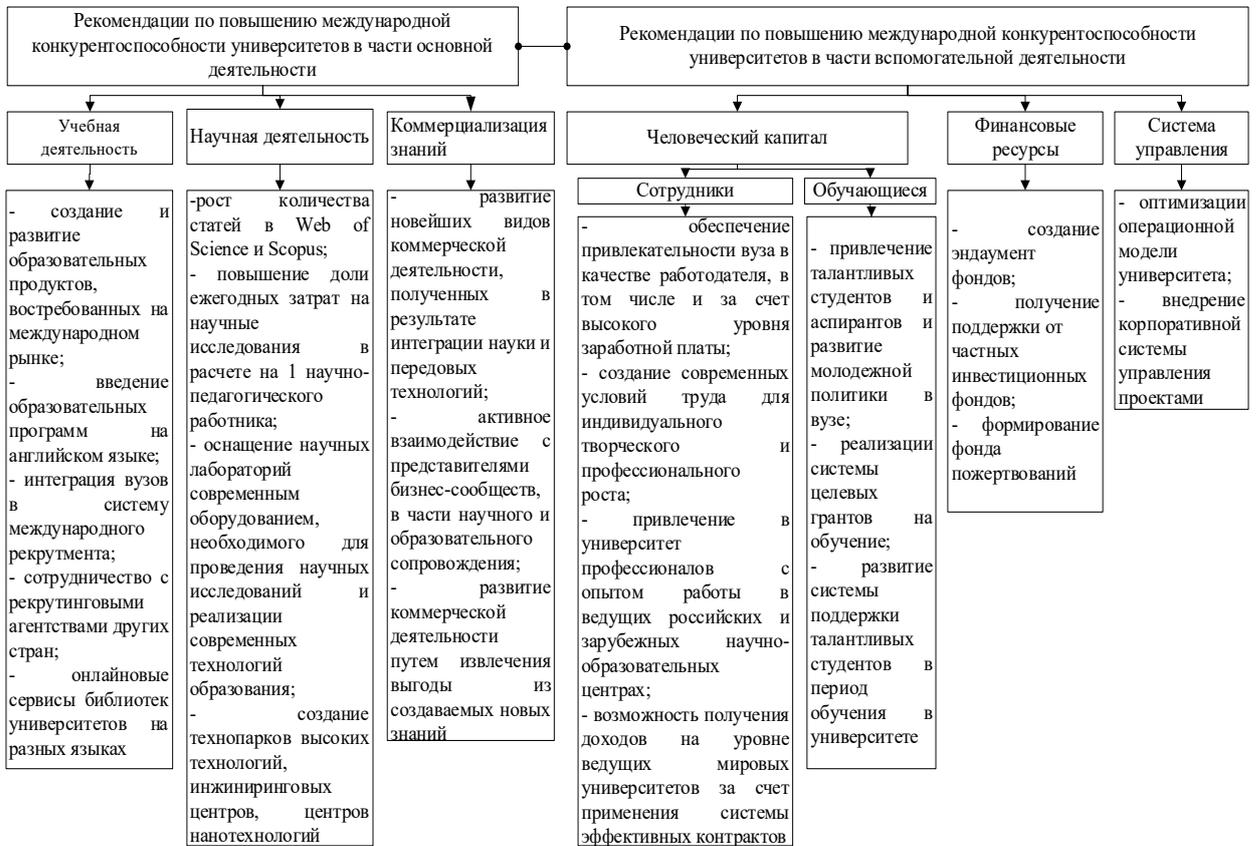
Так, абсолютное конкурентное преимущество – 1 или 100% достигается при максимальной оценке эксперта каждой из групп факторов равной 1. Факторы конкурентного преимущества университета предложено классифицировать в 4 группы: финансовые, маркетинговые, относящиеся к внутренним бизнес-процессам и потенциалу вуза, рассмотренные в приложении Л.

По результатам проведенного исследования на рисунке 29 предложены авторские рекомендации по усилению конкурентоспособности университетов, с целью идентификации стратегических инициатив. В части рекомендаций по повышению международной конкурентоспособности учебной деятельности основной акцент предложено сделать на ведении большей части образовательных программ на иностранных языках, особенно английском, что представляется одним из самых значимых факторов привлекательности университета.

Д. Салми и И.Д. Фруммин на этот счет отмечали, «что из 100 лучших университетов в рейтинге Шанхайского университета Цзяотун (SJTU) 11 расположены в не англоязычных странах, в которых некоторые аспирантские программы преподаются на английском языке (Дания, Финляндия, Израиль, Нидерланды, Норвегия, Швеция и Швейцария)» [154].

Университетам, стремящимся укрепить свою научно-исследовательскую деятельность и достичь мирового уровня,

помимо обозначенных в таблице направлений, следует изменить соотношение количества студентов и аспирантов в сторону повышения доли последних в общем количестве обучающихся.



Источник: составлено автором.

Рисунок 29 – Рекомендации по повышению международной конкурентоспособности университетов

Показатели цитирования составляются преимущественно на основе данных англоязычных журналов, распространение результатов научных исследований на иностранном языке становится одним из важнейших факторов укрепления международной репутации вуза.

Также рекомендуется повысить доступ к современной академической инфраструктуре, улучшить бытовые условия, а также стать активными участниками глобальной сети, оказывающей поддержку международным выпускникам иностранных вузов.

Одним из важнейших направлений улучшения системы финансирования вузов предложено рассматривать возможность привлечения и использования средств пожертвований и эндаумент фондов.

Трансформации, протекающие во внешней среде вузов, требуют адекватного реагирования со стороны образовательных учреждений высшего образования, поэтому им рекомендованы к внедрению и реализации следующие стратегические инициативы: привлечение более чем достаточного объема финансовых ресурсов, гибкие модели управления и повышение концентрации талантов. Оптимизацию операционной модели управления вузом предложено проводить на основе создания сильного контрольного органа.

Комплексный подход к проведению исследования позволил, опираясь на представленную цепочку создания ценности триединым университетом и идентификацию объектов контроля по стейкхолдерам, выделить ключевые объекты контроля, влияющие на международную конкурентоспособность. В части вспомогательной деятельности, которая является обеспечивающей для образовательной, научной и деятельности по коммерциализации, и ее ресурсы используются на «входе» этих видов деятельности, выделены НПР, обучающиеся (абитуриенты), материально-техническая база, финансовые ресурсы. В деятельности это: образовательные программы и их качество, качество подготовки студентов, качество научной деятельности. На «выходе» – результаты: трудоустройство выпускников, результаты НИР, коммерциализованные проекты.

Для каждого из представленных в таблице 8 объектов определены формы контроля. Методические рекомендации по проведению отдельных из представленных форм и видов контроля были разработаны коллективом авторов под руководством Р.П. Бульги [67]: сквозной контроль методического обеспечения образовательного процесса университета (контроль ООП по нарастанию сложности, контроль качества методического обеспечения учебного процесса, контроль процесса подготовки учебников и учебных пособий, контроль наличия и востребованность литературы БИК), сквозной контроль организации образовательного процесса университета

(контроль качества проведения занятий ППС, контроль удовлетворенности студентов качеством преподавания ППС, контроль эффективности использования времени ППС, контроль актуальности тематики ВКР и диссертаций), сквозной контроль образовательной инфраструктуры университета (контроль карьерного роста выпускников, контроль эффективности использования аудиторного фонда).

Таблица 8 – Матрица объектов и форм контроля деятельности университета с целью повышения международной конкурентоспособности

Объекты контроля		Формы контроля
1	2	3
Потенциал	Интеллектуальный капитал	Контроль индикаторов Контроль эффективности использования времени ППС
	Финансовые ресурсы	Контроль индикаторов Финансовый контроль
	Материально-техническая база	Контроль индикаторов Сквозной контроль образовательной инфраструктуры университета (контроль эффективности использования аудиторного фонда)
Деятельность		
Образовательная	Ресурсы/Вход	Контроль индикаторов Контроль рисков
	Процесс	Контроль индикаторов Контроль рисков Сквозной контроль методического обеспечения образовательного процесса университета (контроль ООП по нарастанию сложности, контроль качества методического обеспечения учебного процесса, контроль процесса подготовки учебников и учебных пособий, контроль наличия и востребованность литературы БИК), Сквозной контроль организации образовательного процесса университета (контроль качества проведения занятий ППС, контроль удовлетворенности студентов качеством преподавания ППС, контроль эффективности использования времени ППС, контроль актуальности тематики ВКР и диссертаций)
	Результат/Выход	Контроль индикаторов Контроль рисков Контроль карьерного роста выпускников

Продолжение таблицы 8

1	2	3
Научная	Ресурсы/Вход	Финансовый контроль Контроль индикаторов Контроль рисков
	Процесс	Контроль индикаторов Контроль рисков
	Результат/Выход	Контроль индикаторов Контроль рисков Финансовый контроль
Коммерциализация проектов	Ресурсы/Вход	Контроль индикаторов Контроль рисков
	Процесс	Контроль индикаторов Контроль рисков
	Результат/Выход	Контроль индикаторов Контроль рисков Финансовый контроль
Образовательные программы	Сквозной контроль методического обеспечения образовательного процесса университета (контроль ООП по нарастанию сложности)	

Источник: составлено автором.

В данном исследовании разработаны и представлены далее рекомендации по проведению контроля индикаторов, контроля рисков деятельности университета, финансового контроля на основе риск-ориентированного подхода.

Контрольные органы сферы образования в процессе выполнения своего предназначения предоставляют обществу в целом и отдельным гражданам гарантию абсолютного исполнения университетами принятых обязательств. В тех странах, в которых принята государственно-регулируемая модель бюджетного финансирования вузов, на них также лежит ответственность соблюдения законности осуществляемых финансовых транзакций и достоверное их отражение в финансовой отчетности. Исследованием установлено, что финансовый контроль является одной из важнейших функций управления вузом. Кроме того, образовательные учреждения несут полную ответственность перед стейкхолдерами, требования и запросы которых должны быть учтены в работе университета, с целью укрепления его конкурентоспособности и повышения востребованности его услуг на рынке образования как отечественного, так и международного уровня. Согласно

Государственной программе Российской Федерации «Развитие образования» [13] совершенствование системы контроля деятельности университетов должно происходить за счет ее трансформации в направлениях оценки качества подготовки обучающихся и эффективности реализации основных образовательных программ. Данной госпрограммой, предусмотрены мероприятия и целевые показатели, которые стимулируют изменение системы контроля деятельности университетов. Мероприятия направлены на совершенствование государственного контроля, поддержание развития независимой оценки качества подготовки обучающихся и совершенствование процедур внутренней оценки качества подготовки обучающихся.

По результатам исследования установлено, что задачами, требующими первостепенного решения, в процессе исследования международной конкурентоспособности образовательного учреждения высшего образования являются выбранные характеристики и объекты контроля, основными из которых были определены образовательная деятельность (и ее результаты) в целом и образовательные программы в частности; научная деятельность и ее результаты; человеческий капитал и потенциал в целом; финансовые ресурсы. Исследованием также было определено, что совершенствования требовал инструментарий контроля данных объектов и методик его осуществления, который разработан и представлен далее в исследовании в виде методических рекомендации по проведению контроля индикаторов, финансового контроля на основе риск-ориентированного подхода, контроля рисков деятельности вуза.

Глава 3

Концепция формирования интеграционной системы внутреннего контроля, обеспечивающей международную конкурентоспособность триединого университета

3.1 Разработка интеграционной системы внутреннего контроля деятельности триединого университета

Исследование деятельности образовательных учреждений высшего образования позволило сделать заключение о том, что повышению их международной конкурентоспособности будут способствовать отлаженные механизмы внутреннего контроля деятельности и подтвержденное внешними независимыми международными экспертами качество образовательных программ и процессов. В целях совершенствования информационного обеспечения принятия управленческих решений по поддержанию качества образования и способности к конкуренции предложена интеграционная система контроля деятельности университета, содержащая традиционный инструментарий контроля, отражающий параметры ретроспективного характера, элементы процессного метода и оценку рисков, направленную на минимизацию их негативного влияния на конкурентоспособность вуза и его устойчивое развитие.

Формирование интеграционной системы контроля триединого университета рекомендовано проводить на основе комплексного подхода к раскрытию содержания и сути базовых концепций контроля, трансформация которых в рамках данной системы позволит обеспечить непротиворечивость их использования в процессе достижения заданных целей и установленных значений индикаторов международной конкурентоспособности. Исследованными и рекомендованными в качестве базовых являются следующие концепции: Balanced Scorecard (BSC) – система сбалансированных показателей (ССП); KPI (Key Performance

Indicator) – ключевые показатели эффективности; Personal Balanced Scorecard (PBSC) – личная система сбалансированных показателей; Total Performance Scorecard (TPS) – универсальная система показателей деятельности; Total Quality Management (TQM) – всеобщий менеджмент на основе качества; концепция COSO; цикл PDCA (Plan, Do, Check, Act) и концепция «сквозного контроля».

Для формирования оптимального перечня показателей, выполняющих информационно-аналитическое обеспечение процесса принятия решений, планирование и контроль индикаторов деятельности вуза рекомендовано использовать методику BSC, разработанную профессорами Р. Капланом и Д. Нортоном. Достижение желаемых значений индикаторов международной конкурентоспособности может быть реализовано и, практически во всех международно признанных университетах, осуществляется с помощью современного инструмента управления и контроля – ключевых показателей эффективности (KPI). KPI представляют собой систему характеристик о состоянии и результатах деятельности, она использует информацию, содержащуюся в бухгалтерской финансовой отчетности и формах управленческого учета. Личная система показателей включает: личную миссию, видение, ключевые факторы успеха, ключевые роли, показатели результативности, их заданные значения, мероприятия по их достижению и совершенствованию. Концепция COSO, как отмечалось, широко используется вузами в странах с саморегулируемой системой управления образованием и позволяет им эффективно выстраивать и организовывать внутренний контроль деятельности.

Х. Рамперсад, исследуя модели и элементы развития организации, предложил авторскую модель, отражающую взаимодействие трех основных «сил»: обучение, развитие и совершенствование. Вместе они составляют цикл универсальной системы показателей – TPS (Total Performance Scorecard). Модель позволяет успешно реализовать организационную и личную системы показателей и рекомендована к применению.

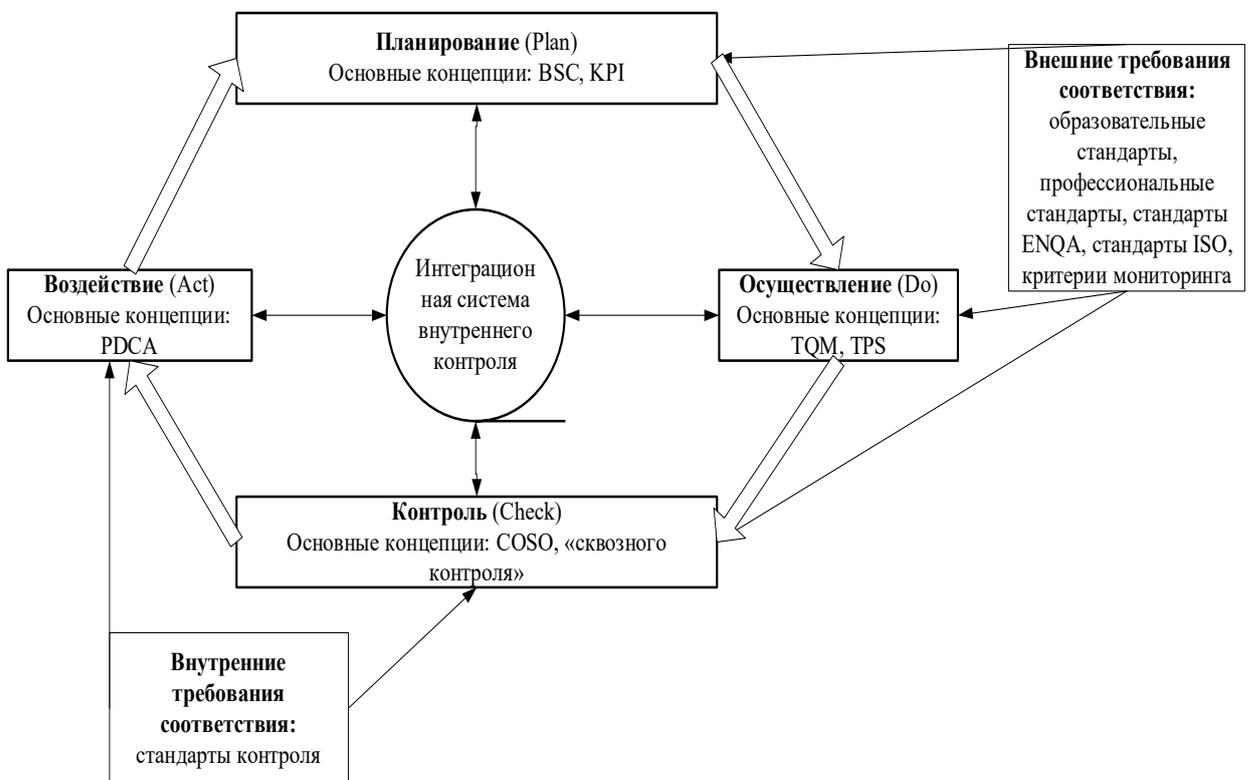
Концепция всеобщего менеджмента на основе качества (TQM) применяется в деятельности коммерческих организаций и образовательных учреждений высшего образования. Использование в деятельности вузов процессного подхода, рекомендуемого системой менеджмента качества, связано с его важным преимуществом – непрерывностью управления, обеспечиваемое на стыке сопряженных процессов, а также при их непосредственном взаимодействии или комбинации. Данный подход очень важен [293]: для понимания и исполнения требований; при рассмотрении процессов с позиции создания ими добавленной ценности; для достижения желаемых результатов выполняемых процессов, их результативности; в направлении постоянного совершенствования процессов. Установлено, что применение процессного подхода позволит учесть важную роль потребителей при определении входных данных, а непрерывная оценка степени удовлетворения их добиться непротиворечивости достижения установленных целей и задач.

Концепцией TQM обусловлено использование цикла Э. Деминга, разработанного им совместно с У. Шухардом в середине прошлого века, для развития и совершенствования бизнес-процессов. Применение данного цикла рекомендовано при планировании, осуществлении, проверке, связывании и воздействии (plan, do, check, act (PDCA), так как универсальность цикла позволяет использовать его при формировании и функционировании интеграционной системы внутреннего контроля деятельности университета.

По результатам проведенного исследования отечественного и международного опыта удалось установить, что элементы той или иной из обозначенных концепций так или иначе встречаются в деятельности вузов, но наблюдаемое отсутствие эффективности от использования изученных концепций в системе управления в первую очередь связано с их разобщенностью и не связанностью их между собой. Например, в Финансовом университете утвержден и действует собственный регламент организации и проведения внутреннего контроля, в соответствии с которым

основным субъектом контроля выступает Служба внутреннего контроля и аудита. Конкретным объектом внутреннего контроля являются совершаемые факты хозяйственной жизни Финансового университета. Система внутреннего контроля в Финансовом университете выстроена на основании нормативно предусмотренного для экономических субъектов риск-ориентированного подхода. Его задачи: обеспечение достижение Финансовым университетом уставных целей деятельности; выявление и предотвращение отклонений от предусмотренных правил и процедур деятельности, а также данных внешней отчетности; своевременное выявление и анализ рисков в финансово-хозяйственной деятельности вуза [67].

Формирование интеграционной системы внутреннего контроля деятельности университета автором рекомендовано осуществлять на основе цикла PDCA, включающего следующие этапы: планирование, организация, проверка и воздействие, представленные на рисунке 30.



Источник: составлено автором.

Рисунок 30 – Рекомендуемые базовые концепции формирования интеграционной системы внутреннего контроля деятельности университета

В формируемой системе внутреннего контроля деятельности вуза предлагаем опираться на цикл PDCA, содержащем этапы планирования, организации, проверки и воздействия. На каждом из обозначенных этапов будет использоваться та или иная концепция, в сочетании с элементами контроля, позволяющими добиться большей результативности и эффективности.

Этап 1. Планирование, как средство предварительного контроля, позволяет спрогнозировать и отследить достижение поставленных целей. Все виды деятельности, протекающие в образовательной организации, являются непрерывными процессами, которые начинаются с планирования. На первом этапе цикла PDCA в системе контроля предложено использовать методологии BSC, KPI, PBSC. Методическим вопросам данной проблемной области посвящены последующие пункты диссертации.

Этап 2. Организация (осуществление) деятельности. В рамках данного этапа цикла основными рекомендуемыми к применению концепциями являются TQM, элементы системы Total Performance Scorecard и концепция «сквозного контроля».

Как свидетельствуют результаты исследования, разработанные и применяемые вузами документы в рамках СМК используются вузами в целях тактического и стратегического управления. Анализ их применения в Финуниверситете позволил установить, что деятельность исследуемого университета соответствует «Руководящим указаниям по применению ГОСТ Р ИСО 9001-2001 в сфере образования». Настоящий стандарт, как и стандарт, предложенный ENQA, не предполагает единообразия в структуре систем менеджмента качества или документации. Он не содержит конкретных требований к другим системам менеджмента, таким как менеджмент охраны окружающей среды, менеджмент профессионального здоровья и безопасности, финансовый менеджмент или менеджмент рисков. Однако он позволяет организации согласовать или интегрировать свою собственную систему менеджмента качества с другими системами

менеджмента с соответствующими требованиями. Организация может адаптировать действующую систему(ы) менеджмента для создания системы менеджмента качества, соответствующей требованиям стандарта [293].

О важности процессного подхода к организации контроля отмечается в концепции «сквозного контроля», которую также предлагается использовать в качестве базовой. Сквозной контроль позволяет построить модели контроля, взаимно-увязывающие его объекты на стадиях бизнес-процессов управленческого цикла. Выделены три его направления: контроль деятельности структурных подразделений, контроль бизнес-процессов и финансовый контроль. Представленная и проанализированная в монографии [33] процессная модель Финуниверситета, наглядно демонстрирует связь между процессами, протекающими в образовательном учреждении высшего образования.

Согласно процессного подхода, наиболее значимую роль в определении входных данных имеют потребители процесса, поэтому контроль и оценка уровня удовлетворенности потребителей должны осуществляться непрерывно. Рекомендовано к каждому процессу применить подход PDCA. Применение данного подхода позволит на постоянной основе осуществлять контроль результатов процессов на соответствие принятой политике, установленным целям и запросам потребителей. Как показали результаты исследования большинство вузов, стремясь к повышению международной и национальной конкурентоспособности, сталкиваются с проблемами не достижения тактических и стратегических целей из-за отсутствия отлаженных механизмов внутреннего контроля.

Все исследованные стандарты и модели качества, предполагают внедрение системы менеджмента качества, так как именно при системном подходе к менеджменту можно обеспечить эффективный внутренний контроль за деятельностью организации. Однако, внутренний контроль системы менеджмента качества не предполагает под собой оценку и анализ процессов обучения, преподавания и др., не учитывает риски, связанные с

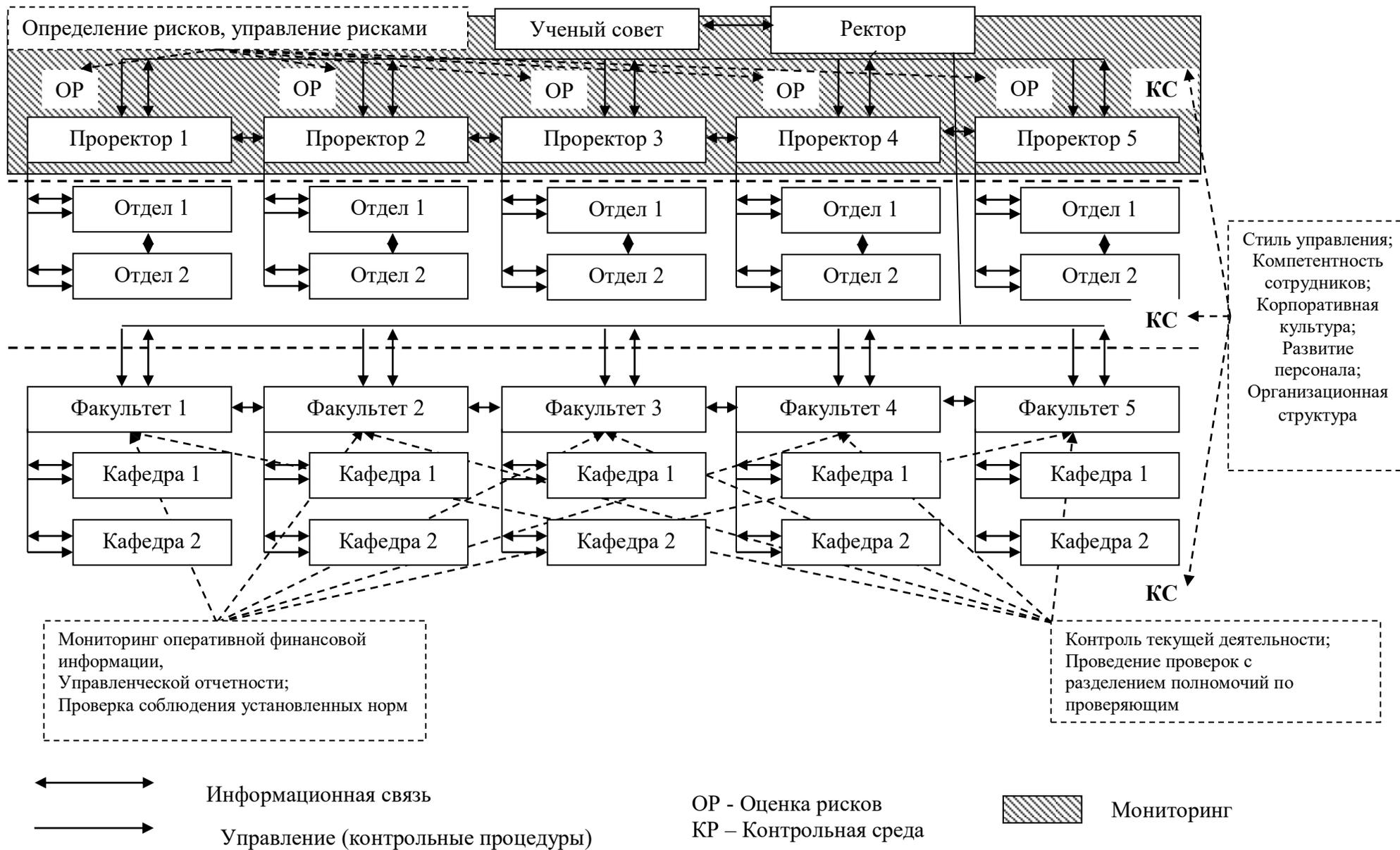
внешними факторами, воздействующими на вуз. И самое главное, в его рамках не проводится внутренний контроль результатов деятельности, посредством оценки показателей, тем самым не дает возможность составления планов и прогнозов на основе текущего состояния. Поэтому, в настоящее время реальность такова, что большинство ведущих вузов России (в том числе Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации) отказались от проведения внешнего аудита СМК.

В тоже время комплексное сочетание моделей BSC, KPI, PBSC, TPS, TQM на разных этапах цикла PDCA обеспечит наиболее эффективное их использование, а их трансформация в систему контроля позволит добиться непротиворечивости их применения в направлении реализации поставленных целей и достижения желаемых значений сбалансированных показателей.

Этап 3. На этапе «контроль» определены методики и инструментарий его проведения.

Внутренний контроль деятельности вуза должен носить системный характер, т.е. проводиться на всех уровнях организационной структуры. Опираясь на концепцию COSO, разработана иерархическая модель внутреннего контроля триединого университета. В ее основе рекомендованы к принятию пять элементов, представленных на рисунке 31.

Организация и функционирование этой системы будет зависеть от размеров и специфических особенностей каждого отдельного высшего учебного заведения. В соответствии с современными общепринятыми в мировой практике принципами построения системы внутреннего контроля, в вузе должна быть обеспечена взаимосвязь всех компонентов. Также отмечено, что применение принципов COSO при совершенствовании системы внутреннего контроля триединого университета рекомендовано осуществлять с учетом возможности оценки рисков информационно-коммуникационных технологий и организационных процессов.



Источник: составлено автором.

Рисунок 31 – Рекомендуемая иерархическая модель внутреннего контроля триединого университета, согласно принципам COSO

Согласно рекомендуемой иерархической модели, «среду контроля» предложено рассматривать как основу всей системы контроля университета, как атмосферу, в которой сотрудники осуществляют операции и обязанности по проведению контроля. Под «эффективной средой контроля» предложено понимать такую среду, в которой каждый ответственный сотрудник понимает и выполняет свои функции. Данная среда охватывает как процессы управления, его стиль, систему делегирования полномочий, развития человеческого потенциала, так и этические ценности.

Как свидетельствуют данные рисунка, организационную структуру образовательного учреждения предложено разделить на уровни контроля, в каждом из которых должны быть установлены центры ответственности. Среда контроля полностью охватывает иерархию и включает все уровни оргструктуры. Аналогично, информационное взаимодействие осуществляется между всеми организационными единицами, что позволяет своевременно обеспечивать менеджмент вуза актуальными, точными, полными контрольными сведениями. Согласно предложенной модели, оценку рисков рекомендовано осуществлять руководителям функциональных служб, в дальнейшем обеспечивая необходимыми данными ответственных проректоров. В рамках системы контроля рекомендуется систематизировать существующие и потенциальные риски.

Осуществление мониторинга деятельности рекомендовано проводить управленческому персоналу университета по данным отчетной информации, которая поступает от подразделений образовательного учреждения. К мероприятиям мониторинга предложено относить контрольные действия, средства контроля, принятые для непрерывного и всеобъемлющего анализа рисков, что позволит воздействовать на контрольную среду. В тоже время ответственные исполнители должны нести обязательства по обеспечению аппарата управления контрольными данными, после проведения контрольных мероприятий с их фиксацией. Постоянный мониторинг позволит выявить отклонения, по которым требуется проведение корректирующих

мероприятий, поэтому рекомендовано разработать регламент внутренней сертификации, исполнение которого также должно регулярно контролироваться.

Рекомендуемая модель является универсальной и может быть применена при совершенствовании внутреннего контроля образовательных учреждений высшего образования, ориентированных как на отечественный рынок образовательных услуг, так и на международный. Для полноценного ее использования может потребоваться реорганизация структуры управления деятельностью вуза и создание отдела внутреннего контроля (ВК), регламентирующего контрольную деятельность в отношении всех структурных подразделений и сотрудников вуза.

Этап 4. Воздействие и информационное связывание подразделений и сотрудников, являясь элементом СВК триединого университета, рекомендуется к описанию в стандарте контроля университета, так как для проведения процедур контроля ответственным исполнителям необходимы сведения о планах университета, среде контроля, существующих и потенциальных рисках и операциях контроля.

Информационные сведения, как и системы взаимодействия классифицируются на формальные и неофициальные. Первые включают и современные компьютерные технологии для связи, и простые встречи штата сотрудников - и те, и другие являются важными в обеспечении деятельности вуза. Неофициальные данные, полученные по результатам переговоров с абитуриентами, студентами, родителями, сотрудниками и регуляторами позволяют обеспечить менеджмент вуза критической информацией, требуемой для идентификации и оценки рисков и имеющихся возможностей.

Базы данных управленческого учета являются важным источником информации для всех групп стейкхолдеров, по ним можно отследить последовательность принятия решений и полученные результаты. В системе учета должны быть установлены механизмы контроля, требующие четкости в определении задач структурных подразделений и ответственных за их выполнение.

К. Уорд отметил полезную функцию управленческого учета: «...полезная функция управленческого учета в рамках стратегического менеджмента состоит в том, чтобы в пределах отведенного времени доставлять всю нужную информацию принимающим решения менеджерам определенного уровня» [65].

Рекомендуется определять регламент сбора, регистрации, хранения и представления всей управленческой информации. Установлено, что стандарты деятельности организации должны определить и систему документооборота, включающую:

- классификаторы всех документов по типам и видам;
- альбомы унифицированных форм документов для каждого подразделения и рабочего места организации (первичных и отчетов);
- карты формирования документов в организации и ее подразделениях;
- реестр управленческих отчетов;
- регламент ввода информации в систему учета;
- график документооборота.

Построение системы документооборота обуславливает необходимость обозначения точек внутреннего контроля (т. е. определяется место и время контроля, а его результаты оформляются в виде документа), удобных для принятия управленческих решений.

Роль развития компьютерных систем, информационных технологий и совершенствования систем контроля заключается в разработке удобных и не слишком сложных процедур оценки деятельности образовательного учреждения. Способы обработки информации должны обеспечивать ее документирование, возможность проверки и доведения до сведения заинтересованных лиц.

Формирование интеграционной системы рекомендовано осуществлять с учетом имеющегося опыта сбора и регистрации информации. Идеальной системой, удовлетворяющей многоуровневые потребности в информации,

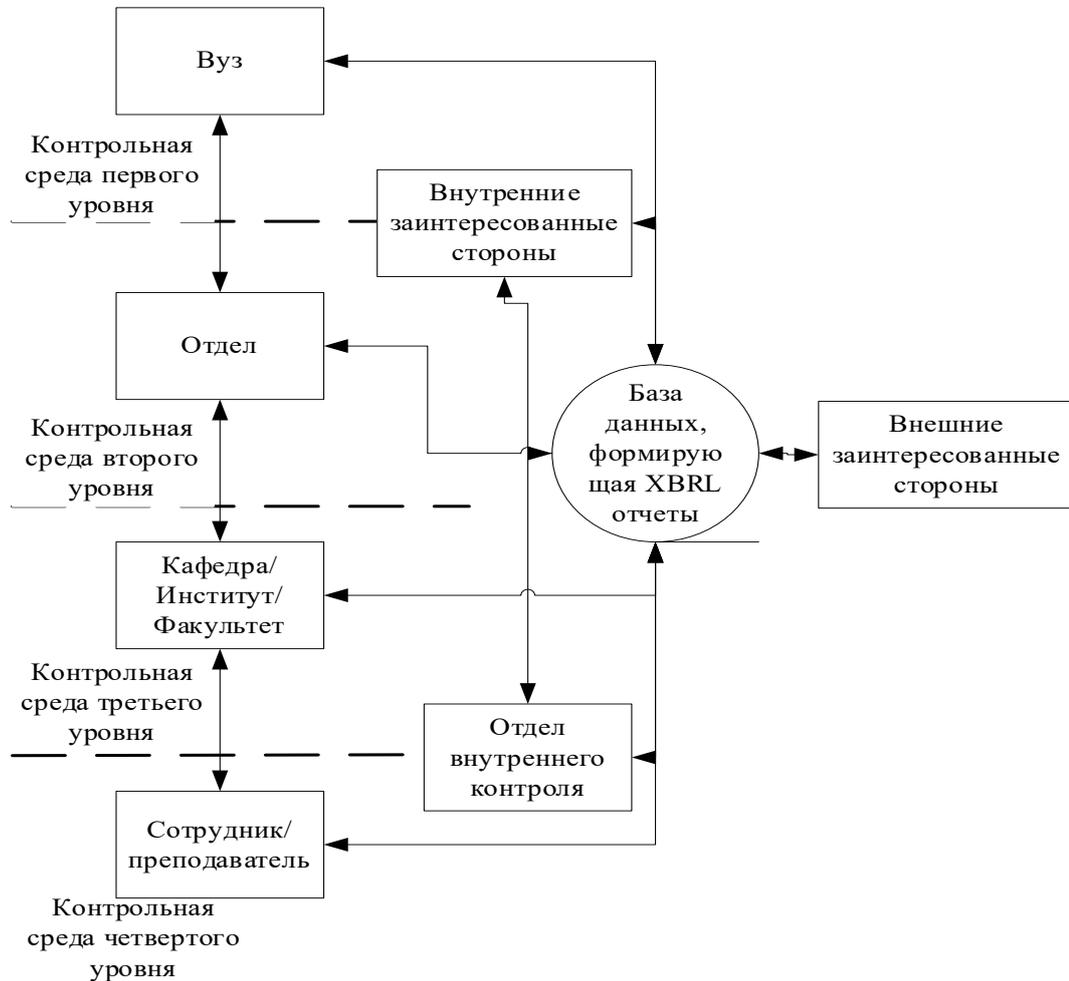
выступает реляционная база данных. Введенные в нее сведения проходят процедуру тотального кодирования, таким образом, что данные регистрируются один раз, а используются многократно в разных интерпретациях. Полученные коды связаны между собой, что позволяет сортировать информацию в большом многообразии конфигураций. Это позволяет легко извлечь точные данные, необходимые для принятия любого решения, освобождая ответственных лиц и стейкхолдеров от необходимости обработки большого объема сведений в поисках нужной информации. Например, язык корпоративной отчетности (Extensible Business Reporting Language – XBRL) позволяет автоматически сформировать отчет о деятельности вуза в требуемый стейкхолдером форме.

Используемую вузами базу данных на рисунке 32 следует адаптировать для удовлетворения потребностей в информации СВК. Введенные в нее сведения должны сортироваться таким образом, чтобы легко можно было извлечь точную информацию, требуемую для проведения контрольных мероприятий. В данную систему предложено интегрировать разработанную коллективом авторов под руководством Р.П. Булыги, единую базу данных плановых и отчетных документов. Это позволит инкорпорировать стратегические индикаторы контроля в существующие плановые и отчетные документы структурных подразделений и отдельных НПР, а также формировать на основе матрицы объектов контроля и матрицы рисков принципиальные блоки аналитики для бухгалтерского и управленческого учета [67].

По результатам исследования определено, что университетам следует использовать совокупность концепций BSC, KPI, PBSC, TPS, TQM, PDCA, COSO как информационно-обеспечивающие всех процессов управления и контроля.

Исторический подход к исследованию позволил установить, что изначально университеты вузы использовали их для решения довольно ограниченного количества задач, несвязанных

в единое целое. Истинная же ценность совокупности этих концепций выявляется в процессе их трансформации в систему контроля, когда все управленческие решения принимаются посредством комплекса их возможностей.



Источник: составлено автором.

Рисунок 32 – Рекомендуемая схема создания базы данных, формирующей XBRL отчеты

Рекомендуемая интеграционная система контроля включает совокупность элементов, которые необходимы для комплексного принятия решений, оценки существующих и потенциальных рисков, усиления конкурентоспособности университета и его устойчивого развития. Предложенная система включает следующие элементы:

- цели и задачи интеграционной системы;
- алгоритм осуществления деятельности;
- стандарты внутреннего контроля.

1) Цели и задачи интеграционной системы. Интеграционная система контроля деятельности университета включает совокупность организационных мер, методик и процедур внутреннего контроля, применяемых для достижения целей, в соответствии с установленным законодательством Российской Федерации и внутренними организационно-распорядительными документами. СВК призвана содействовать в совершенствовании процессов управления, обеспечении надлежащего уровня надежности внутреннего контроля, оценки его эффективности, повышении качества управления рисками и проверки соответствия деятельности вуза законодательству Российской Федерации, внутренним организационно-распорядительным документам и требованиям стейкхолдеров.

Внедрение рекомендуемой интеграционной системы позволит:

- повысить качество образовательной деятельности, активизировать научные исследования, увеличить результативность коммерциализации проектов;
- осуществлять эффективное управление активами университета;
- обеспечить полноту, достоверность, объективность бухгалтерской, статистической и других форм отчетности, а также гарантировать своевременность ее составления и представления в соответствующие органы;
- добиться соблюдения сотрудниками университета этических норм и принципов, повысить их профессионализм;
- повысить эффективность управления установленными и потенциальными рисками вуза на основе непрерывного их выявления, оценки, определения их значимости, принятию мер по поддержанию необходимого уровня, не угрожающего устойчивости деятельности университета;
- повысить степень удовлетворенности информационных требований всех стейкхолдеров качественными и достоверными данными.

Основные задачи интеграционной системы следующие:

- осуществление содействия органам управления университетом

в их стремлении к совершенствованию системы менеджмента и решению задач, связанных с формированием контрольной среды, построением системы оценки и управления рисками, повышением эффективности и результативности деятельности подразделений, внедрением и распространением принципов корпоративной этики;

- проведение объективного и независимого мониторинга эффективности существующей системы управления рисками на основе: изучения процедур выявления, оценки, минимизации влияния рисков на всех уровнях иерархии деятельности; контроля соблюдения требований и норм внутренних распорядительных документов по управлению рисками; оценки принимаемых мероприятий по минимизации влияния рисков, снижения уровня их значимости, своевременности доведения сведений по их значениям органам управления;

- осуществление проверок, позволяющих установить соответствие деятельности образовательного учреждения, его структурных подразделений, обособленных подразделений, установленным требованиям законодательства, стандартам, внутренним организационно-распорядительным документам;

- проведение проверок позволяющих установить степень полноты, достоверности, объективности, своевременности предоставления подразделениями университета требуемой отчетной документации как органам управления, так и другим внутренним и внешним стейкхолдерам;

- осуществление проверок и обеспечение полноты, достоверности и объективности отчетных данных, которые представляются в надзорные органы;

- своевременное проведение ревизий сохранности активов вуза;

- оценка целесообразности, необходимости и эффективности действий, требующих проверки;

- участие в процессе самооценки университета, в случае необходимости;

- анализ и оценка причин установленных в ходе контрольных действий

нарушений и отклонений в деятельности образовательного учреждения;

- разработка рекомендаций, направленных на предупреждение нарушений и отклонений, аналогичных обнаруженным по результатам контрольных мероприятий;

- своевременное проведение контрольных мероприятий в целях полного и всеобъемлющего устранения выявленных нарушений, осуществление контроля соблюдения ранее рекомендованных мер, направленных на предупреждение аналогичных нарушений.

2) Алгоритм осуществления деятельности.

Рекомендуемая интеграционная система университета может потребовать реорганизация структуры управления деятельностью вуза и создание отдела внутреннего контроля (ВК), регламентирующего контрольную деятельность в отношении всех структурных подразделений и сотрудников вуза, установленных внутренними распорядительными документами и исполняющих функции внутреннего контроля. Формирование органа внутреннего контроля позволит образовательной организации стремительно реализовывать задачи внутреннего контроля, направленные на достижение стратегических целей в части повышения международной конкурентоспособности. Предложены этапы формирования отдела внутреннего контроля: утверждение в организационной структуре вуза отдела, осуществляющего внутренний контроль деятельности; разработка документации, регламентирующей его деятельность; финансирование и материально-техническое снабжение отдела.

Функционирование отдела рекомендовано осуществлять на основании принятого и утвержденного ректором образовательного учреждения положения, в котором прописаны и определены цели и задачи создаваемого подразделения, права и обязанности сотрудников. Положениями органа внутреннего контроля, его отдельными инструкциями или принятыми стандартами должен быть установлен порядок проведения и организации контрольных мероприятий.

Руководитель отдела контроля должен принять на себя обязательства по оценке и принятию мер по повышению результативности и эффективности контрольных действий, для этого он обязуется:

- согласовывать план-график, с указанием предмета и сроков проведения, проверок, ревизий и аудита деятельности университета;

- делегировать сотрудникам отдела необходимые полномочия для проведения контрольных мероприятий, давать им отдельные задания по осуществлению проверок, ревизий и аудита деятельности образовательного учреждения, обладающие приоритетом по отношению к заданиям исполнительных органов, и определять сроки их исполнения;

- рассматривать и утверждать отчеты, подготовленные по результатам выполненных заданий и проверок;

- утверждать порядок пользования конфиденциальной информацией, полученной в процессе проверок, порученных ректором.

За отделом внутреннего контроля предложено закрепить следующие функции:

- проведение комплексных проверок, ревизий и аудита деятельности образовательного учреждения;

- анализ и обобщение результатов проверок и ревизий;

- координация работы структурных подразделений в процессе осуществления внутренних контрольных действий;

- ведение учета выявленных при проведении проверок нарушений и в регламентированном порядке предоставление информации о нарушениях по запросу исполнительного органа университета;

- осуществление контроля за устранением всех нарушений, которые были выявлены в ходе проверок или служебных разбирательств;

- анализ и оценка результатов аудиторских проверок;

- осуществление контроля за разработкой и исполнением плана мероприятий, направленных на устранение нарушений, обнаруженных аудиторскими;

- подготовка предложений по совершенствованию инструментария и контрольных процедур;

- подготовка и предоставление ректору или проректору в установленном вузом порядке отчетов по итогам проведенной работы;

- взаимодействие с органами управления вузом, структурными подразделениями и отдельными сотрудниками в процессе осуществления контроля и ревизии, в целях получения разъяснений, информации и документации, необходимой для осуществления контрольных действий в установленном вузе порядке.

3) Стандарт внутреннего контроля деятельности университета. Основываясь на основные положения концепции COSO, предложен к внедрение стандарт внутреннего контроля.

Перевод английского слова «standards» имеет однозначное определение, но его применение различно. В системе высшего образования англо-саксонских стран стандарты устанавливаются самими образовательными учреждениями, гарантируя качество и являясь примером «хорошей практики». В странах Восточной Европы стандартами регламентирован минимально необходимый или пороговый уровень требований к качеству подготовки студентов.

Исследование дефиниции позволило установить, что в дословном переводе (от английского standard) стандарт – это образец или норма. Дополнив определение синонимами из русского языка, предложено рассматривать стандарт как пример, эталон, модель, набор правил.

Так, например, отраслевой стандарт установлен на отдельные виды продукции, правила, нормы, требования, введенные понятия, обозначения, на которые необходима регламентация в целях обеспечения качества товаров (услуг) данной отрасли [279].

На официальном сайте Международной ассоциации по стандартизации прописано, что стандартом является документ, который устанавливает спецификации, требования, руководящие принципы и характеристики,

соответствие которым должно быть соблюдено при использовании необходимых для производства или оказания услуги материалов, продуктов, протекании процессов и исполнении услуг. За время существования международная ассоциация по стандартизации опубликовала около 20 000 [263].

Таким образом, определено, что стандарт – это требования, нормы, правила, принятые за эталон для сравнительной оценки с анализируемыми объектами.

В рекомендуемом документе описанные стандарты носят лишь описательный (рамочный) характер. Документ, как аналогичные стандарты международных ассоциаций и сетей, следует рассматривать как «кодекс хорошей практики».

Целью предлагаемого стандарта является: определение методик и инструментария контроля; документирование и установление средств осуществления контрольных действий структурными подразделениями университета; установление ответственности по всем подразделениям и элементам контроля.

Рекомендуемый стандарт внутреннего контроля является дополнительным справочным инструментом для сотрудников вуза, позволяющим проводить идентификацию и оценку операционных средств контроля и управления, достоверность бухгалтерской (финансовой) отчетности университета, соответствие установленным на государственном и внутреннем уровне требованиям и, в случае необходимости, принимать меры, усиливающие средства контроля. Формирование эффективной системы внутреннего контроля позволит повысить способность образовательного учреждения к конкуренции на международном уровне.

В каждом подразделении образовательного учреждения предложено применять разработанные и утвержденные процедуры контроля. Сотрудники вуза, в свою очередь, должны принять ответственность за исполнение внутренних контрольных действий и должное их документирование.

В настоящее время существуют следующие проблемы, связанные с внедрением и исполнением внутреннего контроля в высшие учебные заведения, такие как: недостаток рекомендаций на законодательном уровне; выбор оптимального способа организации системы внутреннего контроля; проведение эффективного мониторинга системы внутреннего контроля, с целью выявления слабых сторон для дальнейшего их устранения.

Исходя из вышеизложенного, вопрос организации внутреннего контроля в вузе требует дальнейшего изучения, а так же разработки дополнительных стандартов, в которых будут указаны органы контроля, объекты контроля, методы и формы его проведения и мониторинга.

Предложены методические рекомендации по организации внутреннего контроля согласно выделенным формам и в соответствии с элементами концепции COSO (система выявления и оценки рисков, контрольные процедуры, мониторинг) для их включения в стандарт. Разработаны и представлены далее в работе следующие методики:

- Методика многоуровневого контроля индикаторов деятельности университета.

- Методика идентификации и контроля рисков деятельности университета.

- Методика текущей оценки рисков и проведения мероприятий контроля на соответствие требованиям заинтересованных сторон.

- Методика внутренней ретроспективной финансовой проверки на основе риск-ориентированного подхода в приложении С.

Также в стандарт предложено включить методики оценки рисков и формирования контрольных процедур в ходе сквозного контроля деятельности университетов по трем уровням открытой 3-D модели [67].

Определена критически важная роль стандарта контроля внутренней деятельности образовательной организации в эффективности функционирования всей системы контроля. Его наличие позволяет

руководству университета и внешним контролирующим органам избежать необходимости тщательного изучения массива данных по всей деятельности образовательного учреждения в процессе установления эффективности функционирования средств управления, а сфокусировать контрольные процедуры в областях, подвергающихся наибольшему риску. Выборочные проверки позволят обеспечить требуемый уровень уверенности в эффективности функционирования средств управления.

По результатам проведенного исследования сделан вывод о том, что разработка и принятие вузом стандарта внутреннего контроля всеми уровнями организационной структуры позволит обеспечить: максимально сосредоточить внимание руководства образовательного учреждения на самых значительных по затратам или часто возникающих рисках и принять меры по их минимизации; оптимизацию потребления вузом различных видов ресурсов; создание механизмов дополнительного получения внешнего финансирования; содействовать развитию как системы высшего образования Российской Федерации, так и международному рынку образовательных услуг.

3.2 Многоуровневый контроль индикаторов деятельности триединого университета

Формирование рекомендуемой интеграционной системы внутреннего контроля предложено осуществлять на основе принятия стандарта контроля и включения в него методики многоуровневого контроля индикаторов деятельности университета, позволяющих осуществлять планирование и мониторинг степени выполнения намеченных целей, выявлять тенденции и своевременно осуществлять диагностику проблем. Данная форма контроля индикаторов предполагает основательное их планирование на принципах концепции «сбалансированных показателей».

Система сбалансированных показателей представляет собой совокупность как финансовых, так и нефинансовых индикаторов, упорядоченных в определенную систему, позволяющую осуществлять информационно-аналитическое снабжение процессов принятия решений и осуществление контроля. Анализ, оценка и мониторинг индикаторов системы дает возможность своевременно выявлять отклонения фактических значений анализируемых индикаторов от представленных в плане. Что позволяет своевременно осуществлять принятие и исполнение требуемых корректировок в деятельности хозяйствующего субъекта. Исследованная система позволяет обеспечивать руководство аналитическими сведениями, необходимыми для управления и контроля процессов по достижению поставленных целей в жестких условиях конкуренции.

Сравнительный подход к исследованию деятельности образовательных учреждений высшего образования позволил установить, что основные идеи и принципы концепции, в той или иной степени давно применяются вузами, что позволяет им гармонизировать образовательную, научную и деятельность по коммерциализации научных разработок. Но, определено, что достаточно часто в процессе управления образовательными организациями не учитывается основной принцип – сбалансированность. Как следствие, это отражается на результатах всех видов деятельности университета. В исследовании предложено считать показатели международной конкурентоспособности включенными в совокупность сбалансированных показателей системы вуза.

Изучение, анализ и обобщение отечественного и зарубежного опыта позволили предложить рекомендации по осуществлению многоуровневого контроля индикаторов деятельности университета. В предлагаемой системе контроля наиболее значимым источником сведений рекомендовано считать сбалансированные показатели, формирование которых осуществляется на всех организационных уровнях вуза. Систематический контроль и оценку достигнутых результатов деятельности предложено осуществлять по данным

отчетов, включающих обзоры результатов деятельности и состояния всех подразделений организационной структуры и в соответствии с вышестоящими уровнями. Все информационные потоки, функционирующие в вузе, должны учитываться и аккумулироваться в единой базе данных, представляющей собой современную технологическую платформу использующую, например, язык корпоративной отчетности (Extensible Business Reporting Language – XBRL), и являться информационной базой для осуществления мероприятий контроля и принятия управленческих решений, направленных на повышение международной конкурентоспособности. Рекомендуемый многоуровневый контроль индикаторов деятельности университета включает четыре уровня, взаимосвязанных между собой.

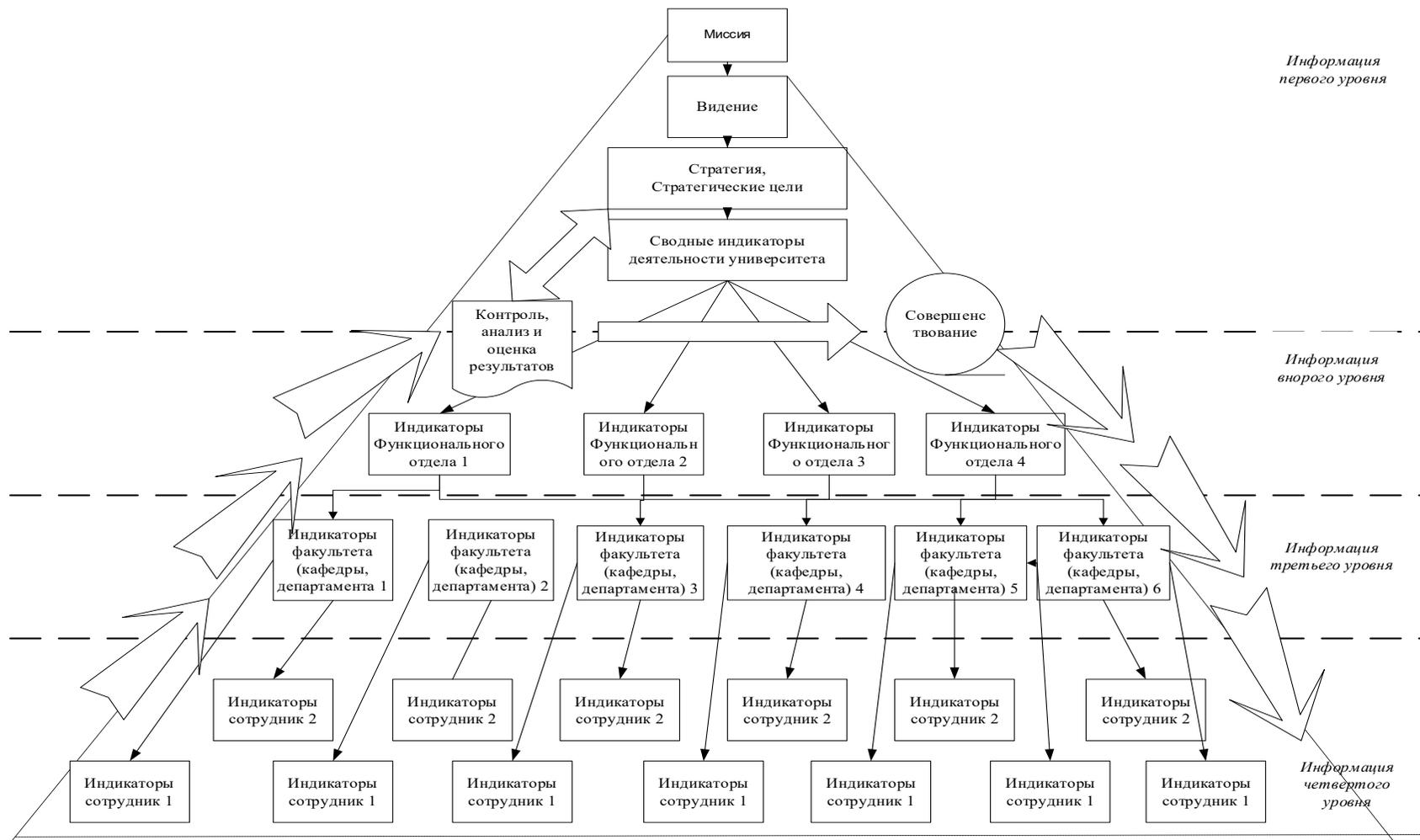
На каждом уровне, представленном на рисунке 33, осуществляется формирование информационных данных, требуемых для анализа и оценки показателей, проведения контрольных действий и принятия решений.

1) На первом уровне происходит формирование и контроль информации из учетных и неучетных данных. Это сведения о миссии, видении, стратегии, стратегических целях и ключевых показателях деятельности вуза.

2) Информационные потоки второго уровня содержат сводные учетные данные по функциональным службам университета, планированию, контролю и предыдущих результатах их деятельности.

3) На третьем уровне формируется учетная информация по показателям (в том числе индикаторам международной конкурентоспособности) департаментов, кафедр и факультетов.

4) Информационные данные четвертого уровня, формируются на основе учетных и неучетных плановых сведений по индивидуальным показателям сотрудников.



Источник: составлено автором.

Рисунок 33 – Разработанная многоуровневая система планирования и контроля индикаторов деятельности вуза

Первый уровень информации, требующий контроля, включает миссию вуза, видение, стратегию, стратегические цели и показатели по их достижению. Вузы существуют и функционируют ради выполнения заданных стратегических целей, уровень достижения которых подтверждается значениями сбалансированных между собой показателей. Целевые показатели – своеобразные эталоны значений, к которым следует стремиться, их достижение отслеживается, контролируется и учитывается в процессе принятия решений по корректировке планов. Информация о состоянии сбалансированных показателей (в том числе индикаторов международной конкурентоспособности) деятельности университета является основой всех управленческих решений. Перечень показателей формируется в процессе обсуждения вопросов о положении вуза, рисках деятельности и перспектив его развития. Р. Каплан и Д. Нортон выделили основные принципы, формирования ССП, связанной со стратегией [41]: причинно-следственные связи показателей, факторы достижения результатов, взаимосвязь с финансовыми результатами. Общеизвестно, что любая деятельность должна быть целесообразна с экономической точки зрения, даже если это бюджетное учреждение, поэтому в вузах анализ, учет и контроль финансовых индикаторов является также обязательным. В отличие от Д. Нортона и Р. Каплана Х. Рамперсад утверждал, что разработка стратегии и показателей должна начинаться с формирования личной системы сбалансированных показателей.

Например, в Финансовом университете комплексным документом, содержащим систему индикаторов для контроля степени достижения поставленных задач, является Программа развития Финансового университета до 2020 года [277]. За основу формирования Программы развития Финансового университета изначально была принята комплексная концепция. В содержательную часть Программы развития включены разделы, а в приложении выделена система индикаторов контроля, предусмотренная нормативными правовыми актами, для университетов,

конкурирующих на мировом уровне, национальных исследовательских университетов, федеральных университетов, учтены подходы, применяемые при государственной поддержке других видов статусных университетов, а также требования по аккредитации вузов, мониторингу системы образования, рейтинговые показатели [67].

Для формирования перечня индикаторов международной конкурентоспособности предложено опираться на рекомендации авторского коллектива под руководством Р.П. Булыги. Ученые в своем исследовании «Формирование системы контроля деятельности университета в России и за рубежом» [67] предложили базу данных типовых индикаторов контроля деятельности университета в двух аспектах: потенциал и деятельность. Перечень индикаторов очень обширный, это может позволить отдельным университетам выбрать основные показатели для включения в систему с целью дальнейшей оценки, сравнительного анализа и контроля. Структура перечня показателей показана в приложении Т.

Все структурные подразделения, в том числе вспомогательные, осуществляющие обслуживание основных процессов – функциональные отделы, включающие учебно-методический отдел, управление международных связей, финансовый отдел должны планировать и контролировать индикаторы, отражающие специфику их работы и влияющие на достижение университетом поставленных целей.

Планируемые и контролируемые данные третьего уровня, включает сведения по показателям всех департаментов, факультетов и кафедр университета. Так как показатели подразделений являются комплексными и зависят от эффективности работы каждого сотрудника, результативность их деятельности завязана с системой мотивации персонала и получаемым синергетическим эффектом от их слаженной работы.

Рекомендуемый перечень данных, формируемых при планировании и оценке деятельности структурных подразделений, необходимый для эффективного контроля индикаторов факультетов/кафедр/департаментов представлен на рисунке 34 [72].



Источник: составлено автором.

Рисунок 34 – Перечень данных, формируемых при планировании и оценке деятельности структурных подразделений, необходимый для эффективного контроля индикаторов

Каждое подразделение, как было отмечено, имеет свои индикаторы деятельности, что позволяет отслеживать и учитывать их изменения, контролировать источники доходов и расходов, оценивать степень исполнения бюджета. Контроль на основе индикаторов предполагает полную ответственность руководителей подразделений за принятие решений и осуществление действий, при этом вышестоящее руководство вправе проверить выполняемость показателей в любое время.

Проведенным исследованием установлено, что на уровне структурных подразделений Финансового университета методологической основой индикативного контроля можно признать действующую в вузе практику

утверждения: программ развития, планов и отчетов структурных подразделений [274]; плановых показателей отдельных направлений деятельности [276]; рейтингов основных структурных подразделений вуза (учебно-научных департаментов и кафедр) [275], содержащих индикаторы достижения цели развития структурного подразделения.

При формировании контрольных индикаторов деятельности факультетов/кафедр/департаментов рекомендовано опираться на базу данных типовых индикаторов контроля деятельности университета, разработанной коллективом авторов под руководством Р.П. Булыги [67].

Четвертый уровень включает информацию по индивидуальным показателям сотрудников университета. Она содержит следующие сведения: долгосрочные и среднесрочные цели сотрудников и НПП во взаимосвязке со стратегическими целями всего университета, показатели их достижения и принятые целевые значения.

Как свидетельствует обзор литературных источников по исследуемому вопросу, Х. Рамперсад в своих научных работах основательно изучал проблемы разработки и совершенствования индивидуальных сбалансированных показателей, формирующих системы. Ученый подробно исследовал и описал последовательность формирования и взаимосвязь этапов создания системы индивидуальных сбалансированных показателей с позиции психолога. Для оценки результативности достижения плановых значений индикаторов всего хозяйствующего субъекта Х. Рамперсад рекомендовал устанавливать на основе оценки исполнения индивидуальных планов каждого из сотрудников.

В деятельности образовательных учреждений высшего образования взаимосвязь целей сотрудников с устремлениями вуза явно прослеживается на примере показателей цитирования, публикационной активности ученых, количества публикаций Scopus, WOS и др. Установлено, что используемые многими университетами в настоящее время системы индивидуальных планов преподавателей требуют совершенствования, которое рекомендовано

осуществлять на основе планирования, осуществления, контроля и совершенствования сбалансированных индикаторов, которые адекватно отражают современные тенденции и стремления университета в повышении международной конкурентоспособности. Самоорганизация, самоуправление, самокоучинг и саморазвитие заложены в основу индивидуальной системы индикаторов и рекомендованы для активного внедрения и дальнейшего использования в образовательных учреждениях высшего образования. Индивидуальную систему индикаторов рекомендовано разрабатывать как менеджерам, так научно-педагогическим работникам (НПР). Установлено, что контроль индивидуальных индикаторов позволит сделать объективное заключение об эффективности каждого отдельного сотрудника, а взаимосвязь установленной степени достижения плановых значений индикаторов с принятой вузом системой премирования и мотивации позволит рационализировать расходы на оплату труда, а также способствовать повышению репутации и узнаваемости вуза на международном уровне.

Например, на уровне отдельных научно – педагогических работников Финансового университета индикаторы контроля заложены в порядок контроля индивидуального плана работы преподавателя и методике премирования НПР Финансового университета [276].

В процессе идентификации индивидуальных показателей сотрудников университета рекомендовано использовать базу данных типовых индикаторов контроля деятельности университета [67] для каждого отдельного работающего. При этом функции контроля в части проведения оценки полноты отражения и содержания перспектив развития университета предложено выполнять вышестоящими структурными подразделениями или руководителями, которым подчиняются отчетные сотрудники.

Важным элементом системы контроля деятельности вуза является не только планирование показателей и целей, но и данные о планируемых мероприятиях оценки результатов работы, которые должны проходить на систематической основе и включать обзоры достигнутых долгосрочных целей и результатов, полученных на всех уровнях иерархии, поэтому результаты проведенного контроля должны «подниматься» снизу вверх. Принятой образовательным учреждением высшего образования системой контроля должны быть установлены и спланированы:

- состав, уровень детализации и значений, сроки исполнения ключевых показателей деятельности, требующих контроля, которыми, могут быть определены индикаторы международной конкурентоспособности;
- формы, сроки подготовки и предоставления отчетов об их исполнении;
- список лиц, несущих ответственность за полноту, достоверность и своевременность сведений, включенных в отчеты;
- инструментарий и формы контроля степени достижения целевых индикаторов.

По результатам исследования предложено контроль исполнения ключевых индикаторов международной конкурентоспособности осуществлять на основе конкретного набора ключевых показателей (KPI), позволяющего заинтересованным стейкхолдерам получать информацию о степени достижения поставленных целей и задач. Количество индикаторов должно быть не большим, но охватывающим ключевые аспекты деятельности, влияющие на уровень конкурентоспособности на международном уровне. Университеты, стремящиеся повысить свою международную конкурентоспособность должны обладать определенной степенью международной интеграции и осуществлять вклад в достижения образования и науки в общемировом масштабе. В таблице 9 предложен перечень ключевых индикаторов международной конкурентоспособности по трем направлениям его деятельности: образование, наука и коммерческая деятельность.

Таблица 9 – Перечень ключевых индикаторов международной конкурентоспособности университета

Показатели конкурентоспособности образовательной деятельности	Показатели конкурентоспособности научной деятельности	Показатели конкурентоспособности коммерческой деятельности
1	2	3
Удельный вес иностранных граждан в общей численности научно-педагогических работников учреждения, в процентах (источник: THE, QS, ТОП 5/100)	Количество высоко цитируемых исследователей, чел. (источник: ARWU)	Доля совместных образовательных программ с коммерческими организациями, в процентах
Отношение общего количества научно-педагогических работников к числу АУП, ед.	Количество цитирований научных статей на одного НПП, ед.	Количество кафедр с участием потенциальных работодателей, ед.
Рейтинг востребованности информационных ресурсов университета по Google	Количество сотрудников, получивших, Нобелевскую премию или медаль Филдса, чел. (источник: ARWU)	Количество органов государственного управления, с которыми установлены деловые связи, ед.
Доля образовательных программ с электронным контентом, в процентах	Количество выпускников, получивших, Нобелевскую премию или медаль Филдса, чел. (источник: ARWU)	Количество договоров на целевую подготовку обучающихся, ед.
Доля НПП, имеющих конкурентоспособный доход, в процентах	Общее количество научных лабораторий и институтов, шт.	Сумма договоров на целевую подготовку обучающихся, тыс. руб.
Доля сотрудников, участвующих в деятельности профессиональных комиссий и комитетов, в процентах (источник RICARDIS)	Доля НПП и аспирантов, имеющих опыт работы (стажировки) в мировых научных центрах, в процентах (источник: НИУ)	Количество договоров на НИР, ед.
Доля совместных образовательных программ с ведущими международными вузами, в процентах	Количество разработок, являющихся объектами интеллектуальной собственности, ед.	Сумма договоров на НИР, тыс. руб.
Доля программ на иностранных языках и международно аккредитованных программ, в процентах	Доля публикаций НПП с зарубежными соавторами, в процентах	Доля деловых партнеров, принимающих на работу выпускников, в процентах
Объем бюджетного финансирования основных образовательных программ, тыс. руб.	Объем бюджетного финансирования научных исследований, тыс. руб.	Репутация среди работодателей - опрос представителей работодателей и рекрутеров, ед. (источник: QS)

Продолжение таблицы 9

1	2	3
Репутация университета по качеству преподавания - опрос представителей академического сообщества, ед. (источник: THE, QS)	Репутация университета по качеству исследований - опрос представителей академического сообщества, ед. (источник: THE, QS)	Процент доходов от бизнес деятельности, в процентах
Доля доходов от образовательной деятельности, в процентах	Процент доходов от научной деятельности, в процентах	Доля доходов от бизнес деятельности из иностранных источников, в процентах
Процент доходов от образовательной деятельности, из иностранных источников, в процентах	Доля доходов от научной деятельности, из иностранных источников, в процентах	-
Средний балл ЕГЭ абитуриентов, ед.	Процент расходов на НИОКР в бюджете, в процентах	-
Соотношение студентов и преподавателей, в процентах (источник: THE, QS)	Объем выигранных грантов, тыс. руб.	-
Доля иностранных обучающихся, в процентах (источник: THE, QS)	Доля сотрудников, занимающихся научными исследованиями, в процентах	-
Доля обучающихся, удовлетворенных обучением, в процентах	Доля научно-педагогических работников возрастных категорий от 30 до 49 лет, в процентах (источник: НИУ)	-
Процент выпускников, трудоустроенных в течение года после окончания обучения, в процентах	-	-
Размер средней заработной платы выпускников, трудоустроенных в течение года после окончания обучения, тыс. руб.	-	-
Процент работодателей, удовлетворенных качеством подготовки выпускников, в процентах	-	-

Источник: составлено автором.

Отчеты о степени достижения ключевых индикаторов международной конкурентоспособности, включаемые в общую систему управленческого учета вуза, являются информационной основой принятия решений, так как представленные в них показатели отражают реальную эффективность деятельности вуза.

В проведенном исследовании «Контроль и регулирование деятельности региональных вузов» [97] предложено органам власти устанавливать показатели контроля эффективности и результативности государственных

целевых программ трудоустройства выпускников, самим вузам определять значения контрольных индикаторов, подвергающихся предварительному мониторингу. Региональным вузам рекомендовано сбалансировать стратегические цели по четырем аспектам деятельности: бизнес-процессы образовательной деятельности и ресурсы, научно-исследовательская деятельность, взаимодействие со стейкхолдерами, финансы. Аспекты деятельности должны быть гармонизированы как между собой, так и в пространственно-временном представлении. Контроль осуществления задач в рамках каждого аспекта предложено реализовывать на основе разработанных целевых и фактических значений контрольных индикаторов региональных вузов.

Контрольные показатели должны выступать индикаторами стратегического развития регионального вуза. Их количественное выражение характеризует степень достижения целей по выбранным направлениям долгосрочного развития. Количество контрольных индикаторов следует ограничить в пределах от 15 до 20, т.е. по 4-5 в каждом аспекте. Рекомендуемые контрольные индикаторы регионального вуза представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Контрольные индикаторы регионального вуза

Контрольный показатель	Факт	План				
	2019	2020	2021	2022	2024	2030
1	2	3	4	5	6	7
Бизнес-процессы образовательной деятельности и ресурсы						
Доля образовательных программ с электронным контентом, в процентах	15	17	19	25	40	50
Площадь учебно-лабораторных помещений на 1 студента, м ²	7,8	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9
Доля иностранных студентов, в процентах	10	10,2	10,4	10,7	11	13
Количество кафедр с участием потенциальных работодателей, ед.	2	3	4	5	6	10
Взаимоотношения со стейкхолдерами						
Доля трудоустроенных выпускников в течение года после выпуска, в процентах	77	78	79	80	82	85
Средняя заработная плана выпускников в первый год, тыс. руб./чел.	26	28	32	36	39	41
Средняя заработная плана ППС в отношении к средней зарплате в регионе, в процентах	140	190	190	190	190	200

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5	6	7
Доля совместных образовательных программ с работодателями, в процентах	2	3	8	15	20	25
Процент работодателей, удовлетворенных качеством подготовки выпускников, в процентах	19	25	35	45	50	75
Финансы						
Доходы университета от образовательной деятельности, в миллионах рублей	1837	2136	2260	2350	2410	2550
Доходы от НИР, в миллионах рублей	250	255	260	275	290	320
Объем финансирования, полученного из государственных фондов научной деятельности, в миллионах рублей	90	91	91	100	115	150
Доходы по выполненным заказам предприятий, в миллионах рублей	77	82	96	105	116	140
Эндаумент фонд (целевого капитала), в миллионах рублей	18,5	25,2	30	35	39	75
Научно-исследовательская деятельность						
Публикации в РИНЦ за год в расчете 100 НПП, ед.	37	39	40	41	41,5	42,5
Цитирование работ, опубликованных за 5 лет, по данным РИНЦ, ед.	3695	4157	4456	4631	4850	5300
Количество проектов, получивших поддержку бизнеса и власти региона, ед.	7	9	11	13	14	17
Количество выигранных грантов, ед.	2	3	4	5	5	6
Количество разработок, являющихся объектами интеллектуальной собственности, ед.	5	7	9	10	11	14

Источник: составлено автором.

Таким образом, рекомендации по развитию многоуровневого контроля деятельности вуза на основе индикаторов, сбалансированных по основным аспектам деятельности, позволяют решить актуальный вопрос создания высококачественной и достоверной информационной базы, обеспечивающей аналитическое сопровождение управленческих решений, принимаемых с целью обеспечения устойчивого развития вуза, роста показателей результативности и повышения международной конкурентоспособности.

3.3 Методика идентификации и контроля рисков деятельности триединого университета

Решение проблемы создания высококачественной и достоверной информационной базы, обеспечивающей аналитическое сопровождение управленческих решений, принимаемых с целью обеспечения устойчивого

развития вуза, роста показателей результативности его деятельности и повышения международной конкурентоспособности может быть обеспечено системой контроля деятельности университета.

Каждое образовательное учреждение сталкивается с различными рисками, как внешними, так и внутренними, поэтому для их минимизации необходимо проводить их постоянную идентификацию, оценку и анализ. Для эффективного контроля в исследовании определены его средства, представляющие собой совокупность внутренних документов и процедур, обеспечивающих совершение необходимых действий, с целью снижения рисков и достижения поставленных целей. Средства контроля следует использовать во всем вузе и на всех его уровнях управления. Оценка направлена на идентификацию и анализ рисков, связанных с достижением целей и соблюдением требований. Это, в свою очередь, формирует основание для определения средств управления и контроля за ними. Оценка риска является важным компонентом стандартов внутреннего контроля.

Вузом должна быть принята модель управления рисками, чтобы проводить оценку и документировать ее результаты. Вузам следует определить ключевые контрольные процедуры, направленные на идентификацию, оценку и анализ всех рисков, влияющих на достижение установленных целей и соблюдение законодательных требований, и снижение их до приемлемого уровня.

Идентификация и контроль рисков являются важными составляющими рекомендуемого стандарта внутреннего контроля, так как риск показывает вероятность наступления (не наступления) события, имеющего негативное влияние на достижение целей образовательной организации. Основными категориями риска являются ошибки, упущения, задержки и мошенничество. Рекомендуемый высшим образовательным учреждениям стандарт позволит сбалансировать риски и средства контроля. Поэтому, процедуры и мероприятия контроля должны быть разработаны так, чтобы они уменьшили риск до такого уровня, когда его уже можно принять. Только

выполняя это уравнивание, может быть достигнут оптимальный уровень гарантии соответствия требованиям, соблюдения законодательства и регулирующих положений и стратегии развития вуза. Исследованием выявлены проблемы, связанные с несбалансированностью контрольных процедур и рисков, представленные на рисунке 35.



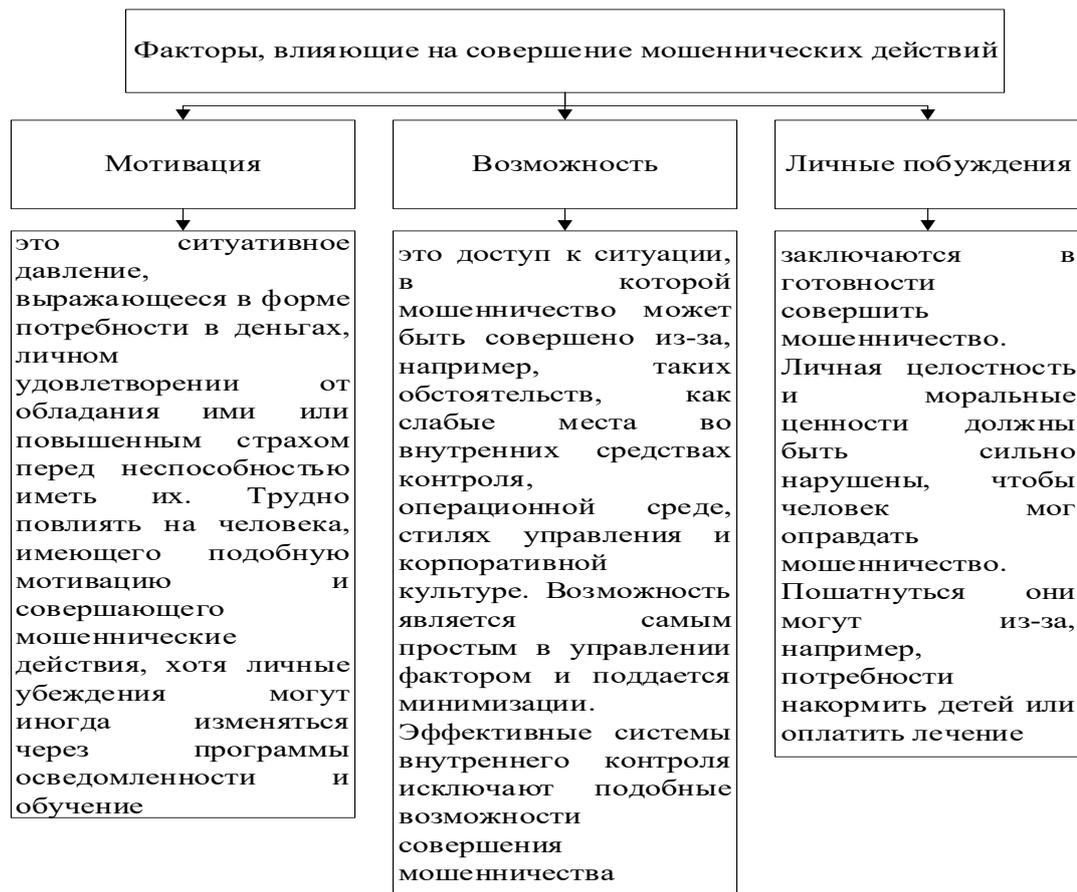
Источник: составлено автором.

Рисунок 35 – Проблемы несбалансированности контрольных процедур и рисков

Чтобы достигнуть баланса между риском и средствами контроля, внутренние средства должны быть превентивными, обеспечены добавленной стоимостью, экономически целесообразны и не подвержены риску. Исследованием установлено, что не соблюдение процедур сбалансированности контроля и рисков может привести к возникновению мошенничества в университете. На рисунке 36 выделены факторы, оказывающие влияние на совершение мошенничества: возможность, мотивация и личные побуждения.

Оценку рисков в деятельности образовательных учреждений автором рекомендовано проводить в несколько этапов, предложена методика идентификации и контроля рисков деятельности университета:

- 1) Определение оцениваемых критериев, связанных с достижением целей и показателей.
- 2) Идентификация рисков и оценка степени их наступления
- 3) Анализ значимости риска и создание рабочего листа средств контроля.



Источник: составлено автором.

Рисунок 36 – Факторы, влияющие на совершение мошеннических действий

Центральная задача внутреннего контроля состоит в том, чтобы идентифицировать риски, препятствующие достижению целей организации и сделать так, чтобы они поддавались управлению и контролю. Регулирование же самих целей является предварительным условием.

На высших уровнях управления цели должны быть представлены в стратегическом плане, который включает определение миссии и стратегических инициатив. Цели подразделений должны поддерживать стратегический план вуза, они могут быть классифицированы на следующие категории:

- Операционные цели. Относятся к достижению основной миссии подразделения, эффективности и продуктивности его операций, включая повышение производительности и охрану ресурсов от потери и хищения.

- Цели финансовой отчетности. Связаны с подготовкой надежных и достоверных отчетов, исключающих предоставление мошеннических данных.

- Цели соответствия. Относятся к соблюдению приверженности применяемым правовым нормам и регулирующим положениям.

Четкий набор целей является основным требованием, обеспечивающим успех подразделения в выполнении поставленных задач. В частности отдел или подразделение должны иметь определенную миссию, письменно прописанные цели отдела в целом и цели для каждой значимой деятельности этого подразделения, что представлено на рисунке 37. Кроме того, цели должны быть измеримы по срокам и поддаваться количественному измерению (например, контроль публикационной активности). Установлено, что определенные операции, которые выполняются практически во всех отделах: найм сотрудников, их оценка, учет отпусков, охрана имущества и оборудования. Поэтому у всех отделов должны быть надлежащие цели, политика, процедуры и внутренние средства контроля для этих операций.



Источник: составлено автором.

Рисунок 37 – Последовательность формирования и контроля целей структурных подразделений

Оценка риска включает его идентификацию и анализ целей (критериев), подвергающихся влиянию риска, что позволяет сформировать представление как данные риски контролировать и как управлять ими. Чтобы должным образом управлять процессами и операциями, менеджеры должны определить уровень рисков, который они готовы принять. Оценка риска является одной из обязанностей управления и позволяет менеджменту действовать заранее в направлении сокращения нежелательных неожиданностей. Неспособность сознательно управлять этими рисками может привести к тому, что цели не будут достигнуты, а также к неисполнению требований законодательства.

Установлено, что риск – это обстоятельства, подвергающие опасности достижение целей. Для каждой цели подразделения риски должны быть идентифицированы. В таблица 12 предложен опросник для идентификации рисков финансовой деятельности.

Таблица 11 – Опросник экспертов для идентификации рисков финансовой деятельности

Вопрос	Ответ	Возможный риск
Почему мы можем потерпеть неудачу	Ненадлежащее формирование первичных отчетных документов	Риск признания документов не действительными со стороны подотчетных органов
Что может пойти не так, как запланировано	Признание произведенных структурными подразделениями затрат расходами, снижающими базу налогообложения по уплате налога на прибыль	Риск искажения налогооблагаемой базы
Что мы должны сделать, чтобы преуспеть	Надлежащим образом оформлять документы	Снижение риска признания документов не действительными
Где мы уязвимы	Нечеткое исполнение распоряжений	Риск необоснованных расходов
Какие активы мы должны беречь и защитить	Наиболее ликвидные активы	Риск отвлечения оборотных средств университета
Есть ли у нас ликвидные активы или активы с альтернативным использованием	Да	Риск альтернативного использования активов
Как кто-то может украсть что-то из подразделения	Путем подделки документов	Риск краж и мошеннических действий
Что может разрушить наши операции или нарушить процессы	Ненадлежащее оформление счетов-фактур и их принятие к учету	Риск не принятия подобных счетов-фактур
Знаем ли мы как достигнуть целей	Да или думаем, что знаем	Риск не достижения целей
На какую информацию мы больше всего полагаемся	Данные бухгалтерского, управленческого учета	Риск искажения данных
На что мы тратим большую часть денег	Поддержание и развитие инфраструктуры	Риск необоснованных расходов
Как мы получаем наш доход	Бюджетные и внебюджетные поступления	Риск снижения доходов

Источник: составлено автором.

Вопросы могут быть заданы группе экспертов, сформированной из сотрудников финансовых служб. Важно, чтобы определение рисков было всесторонним, как на уровне отдела или подразделения, так и на уровне

деятельности или процесса. Следует учитывать внешние и внутренние факторы риска. Обычно, для каждой цели могут быть идентифицированы несколько рисков.

Когда оценивается потенциальное влияние риска, должны учитываться как количественные, так и качественные затраты связанные с принятием этого риска. Количественные включают потерю имущества, оборудования, запасов, денег и т.д. У качественных затрат может быть всестороннее значение, они могут включать: потерю общественного доверия, будущих грантов, подарков и пожертвований, ущерб репутации вуза, ужесточение законодательства, нарушение законов, антиреклама.

После того, как риски идентифицированы, следует провести оценку степени их наступления с целью выявления тех, которые требуют приоритетного внимания, для этого необходимо:

- оценить вероятность (или частоту) появления риска;
- оценить его потенциальное влияние, если он произойдет;
- рассмотреть количественные и качественные затраты;
- определить, как нужно управлять риском;
- решить, какие необходимы действия.

Идентификация рисков, требующих приоритетного внимания помогает менеджерам сосредотачивать свое внимание на значительных рисках, имеющих высокую вероятность возникновения и большое потенциальное влияние.

Предложены рекомендации по осуществлению анализа значимости риска. Для этого необходимо:

- удостовериться, что установлены оцениваемые критерии;
- оценить уровень каждого риска;
- создать рабочий лист средств и мероприятий контроля, представленный в приложении У.

Идентификация рисков, требующих приоритетного внимания помогает менеджерам сосредотачивать свое внимание на значительных рисках,

имеющих высокую вероятность возникновения и большое потенциальное влияние.

Параметрам, которые будут проверяться в процессе контрольных мероприятий, будет присваиваться риск и степень его значимости, для определения которой предлагаем использовать матрицу, представленную на рисунке 38 [92]. По каждому риску устанавливается значимость (А, В, С, D), в зависимости от уровня последствий и частоты его появления.

Частота появления риска	Уровни степени последствий			
	Не ощутимый	Минимальный	Критический	Катастрофический
Крайне редко	Незначительные последствия (А)	Незначительные последствия (А)	Терпимые последствия (В)	Терпимые последствия (В)
Редко	Незначительные последствия (А)	Терпимые последствия (В)	Нежелательные последствия (С)	Нежелательные последствия (С)
Возможно	Терпимые последствия (В)	Нежелательные последствия (С)	Нежелательные последствия (С)	Неприемлемые последствия (D)
Вероятно	Терпимые последствия (В)	Нежелательные последствия (С)	Неприемлемые последствия (D)	Неприемлемые последствия (D)
Часто	Нежелательные последствия (С)	Неприемлемые последствия (D)	Неприемлемые последствия (D)	Неприемлемые последствия (D)

Источник: составлено автором.

Рисунок 38 – Матрица определения степени существенности рисков

Мероприятия контроля должны быть систематическими, объективными, охватывать все стороны деятельности университета. Должны выявляться несоответствия работы вуза с целью своевременного внедрения определенных действий, направленных на улучшение процессов и состояния. Применение предлагаемой методики должно быть комплексным в сочетании с другими инструментами контроля.

Для практической реализации и внедрения в университетах риск-ориентированного контроля коллектив авторов, под руководством Р.П. Бульги [67], предложил «связать» между собой риски деятельности и процедуры контроля в ответ на оцененные риски, в качестве инструмента предложил использовать матрицу контрольных процедур, в основе которой находится «чек-лист», оформляемый на студентов, ППС, образовательные программы и другие объекты контроля.

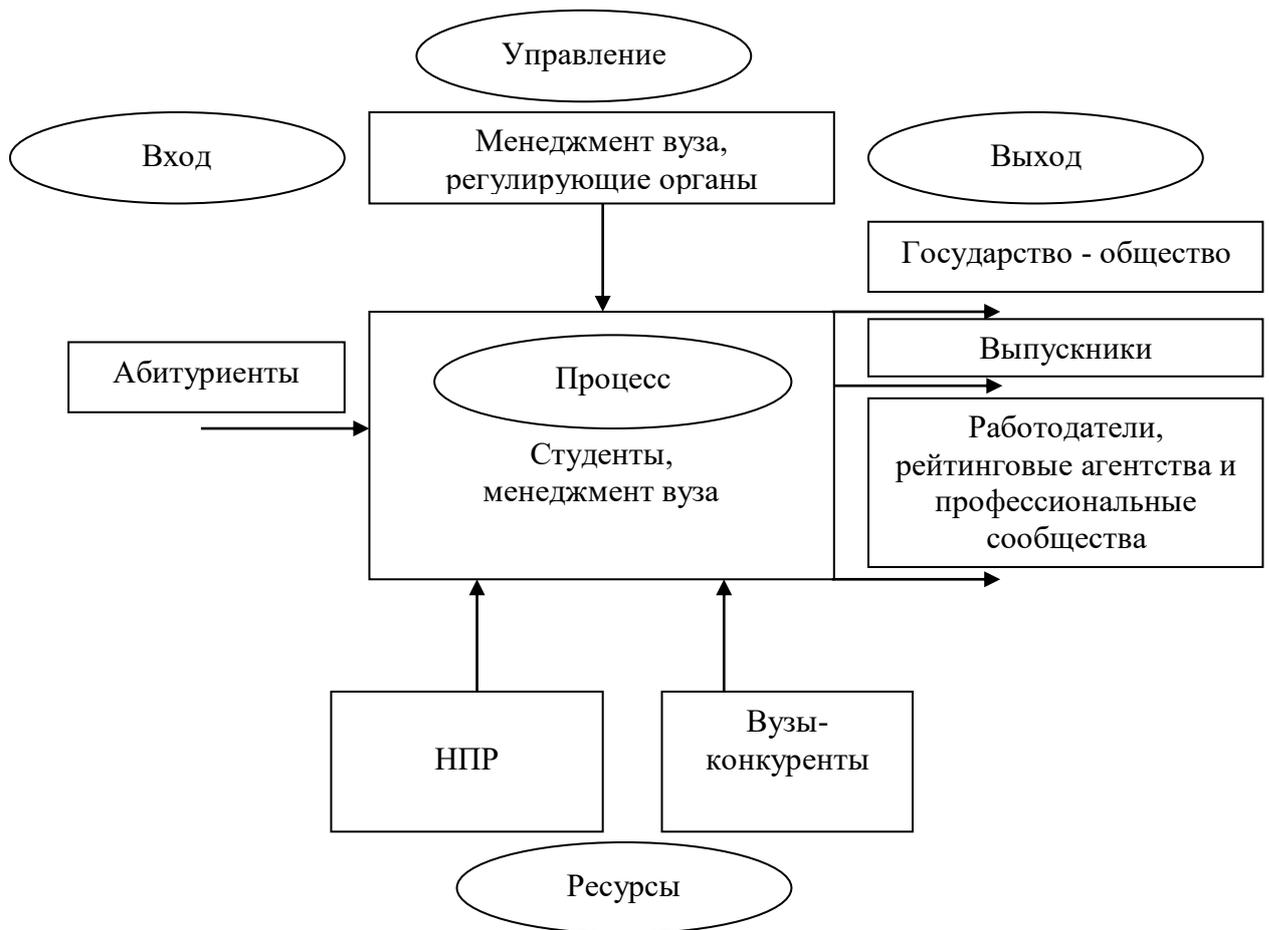
Проведенное исследование позволило дополнить контрольный инструментарий методами анализа рисков и осуществления контрольных мероприятий на установление соответствия требованиям стейкхолдеров. Значимость предлагаемой методики заключается, в установлении, оценке и принятия ответственности вузом к исполнению требований стейкхолдеров. Концепция заинтересованных сторон зародилась в системе управления качеством и применяется в управлении на основе процессного подхода. В соответствии с теорией процессного подхода, управление следует рассматривать как непрерывную серию взаимосвязанных решений, которые направлены на осуществление и улучшение текущих операций и деятельности. На основе применения процессного и стейкхолдерского подходов к деятельности образовательных учреждений предложено распределить ключевых стейкхолдеров университета по основным элементам процесса: вход, процесс, выход, управление и ресурсы. Рекомендовано распределить заинтересованные стороны следующим образом:

- вход: абитуриенты;
- выход: выпускники, работодатели, общество, рейтинговые агентства и профессиональные сообщества;
- процесс: студенты, менеджмент вуза;
- управление: регулирующие органы, менеджмент вуза;
- ресурсы: НИР вузы-конкуренты.

Предложенная блок-схема деятельности университета, составленная согласно процессного подхода, с отражением стейкхолдеров представлена на рисунке 39.

В ходе проведенного исследования было определено, что регулирование образовательной деятельности осуществляется на государственном уровне, либо основано на основе саморегулирования. В отдельных странах органы управления и регулирования отличаются. В ранее проведенном исследовании проанализированы взаимоотношения и взаимодействие университета с такими заинтересованными сторонами как

Министерство образования и науки Российской Федерации и государство, реализуемое, например, посредством мониторинга и отчета на основе самообследования. В странах с саморегулируемой моделью в части управления большая ответственность лежит на высшем менеджменте самих вузов, который должен не только преследовать свои цели, но и требования и интересы общества и всего государства.



Источник: составлено автором.

Рисунок 39 – Предложенная блок-схема деятельности университета, составленная согласно процессного подхода, с отражением стейкхолдеров

Взаимодействие с потенциальными абитуриентами может реализовываться по средствам организации дней открытых дверей, профориентационных мероприятий и занятий в общеобразовательных школах, игр, собраний и олимпиад для абитуриентов. В целях последующего учета, контроля и осуществления взаимодействия с потенциальными абитуриентами рекомендовано каждому участнику заполнять анкету, включающую сведения о предпочтениях абитуриентов и будущих студентов.

Перспективным направлением взаимодействия вуза со студентами является общение через социальные сети и официальный сайт университета. Активность образовательного учреждения в социальной виртуальной среде позволит получить ценные данные от заинтересованных стейкхолдеров, приумножить их лояльность к работе университета, повысить их желание стать участниками процессов, протекающих в университете. Системой внутреннего управления и контроля вуза должен быть обеспечен комплексный учет, анализ и контроль исполнения требований стейкхолдеров. Выпускники, работодатели, рейтинговые и профессиональные сообщества являются важными группами, но находящимися на выходе. Взаимодействие с ними может осуществляться посредством переписок по электронной почте структурных подразделений университета с заинтересованными организациями. Данные о трудоустройстве и продвижениях в карьере выпускников должны своевременно собираться, учитываться и актуализироваться. Процедуры контроля должны быть направлены на мониторинг удовлетворенности работодателей уровнем подготовки выпускников. Осуществляемые запросы работодателям должны позволять отслеживать и адекватно реагировать на изменения их требований, наличие вакансий, популярных и наиболее востребованных профессий.

Взаимодействие с НПР должно осуществляться на регулярных заседаниях кафедр, учебно-научных департаментов, на которых должны освещаться проблемные и все интересующие сотрудников вопросы. Протоколы заседаний позволяют учитывать и в дальнейшем контролировать проблемные вопросы, требования, мнения и интересы данных стейкхолдеров в целях повышения результативности работы коллектива.

Взаимосвязь с конкурирующими университетами должна осуществляться для того, чтобы всегда быть на шаг впереди основных конкурентов. Для этого необходимо осуществлять сбор данных о их деятельности и уровне конкурентоспособности на рынке образовательных услуг. Наиболее популярные и востребованные социальные сети

(www.vk.com, www.facebook.com и др.) являются площадкой как для сбора информации, так и для осуществления обмена данными между университетами и основными заинтересованными сторонами. Ответственные структурные подразделения должны иметь страничку или вести блог в сети, которые позволяют наиболее плодотворно взаимодействовать и осуществлять контроль степени удовлетворенности стейкхолдеров.

Полученная от стейкхолдеров информация, дает возможность вузам ставить задачи и цели, достижение которых позволит соответствовать всем выдвигаемым требованиям. Текущие контрольные мероприятия, направленные на установление соответствия требованиям стейкхолдеров рекомендовано осуществлять, на основе цикла PDCA.

- На стадии «Plan» планирование рекомендовано проводить ежегодно на совещании руководства. Контролирующим отделом должен представляется план-график мероприятий, который утверждается ректором, начальником службы учебно-методического управления и заведующими кафедрами. Рекомендуемая форма план-графика контрольных мероприятий на год представлена в приложении У. Каждое мероприятие контроля проводится с разной периодичностью, в зависимости от значимости возникновения того или иного риска. Значимость определяется исходя из последствий, которые влечет за собой его возникновение.

- На стадии осуществления («Do»). На данной стадии уполномоченный сотрудник проводит контрольные мероприятия. Каждое из них должно сопровождаться определенным перечнем контролируемых параметров.

Перед данной системой стоит задача в проведении контрольных процедур по отслеживанию степени выполнения требований заинтересованных сторон и рисков не соблюдения этих требований. В диссертационном исследовании предложена методика внутреннего контроля, включающую порядок осуществления оценки рисков и проведения мероприятий контроля на соответствие требованиям заинтересованных сторон. Для ее успешного применения следует составить списки рисков

с разумной вероятностью возникновения и большим потенциальным влиянием, а также для каждого риска определить контрольные мероприятия с целью управления ими и гарантии правильности и своевременности осуществления действий. Контрольные мероприятия должны включать непосредственное отслеживание мнений и изменяющихся требований заинтересованных сторон посредством анкет, опросов и т.д. В таблицах Ф.1-Ф.4 представлены рекомендуемые табличные формы для идентификации рисков, а также контрольных мероприятий, позволяющих установить соответствие с потребностями стейкхолдеров.

Разработанные табличные формы могут включать расширенный перечень рисков, с которыми сталкиваются университеты на всех стадиях, определенных процессным подходом и определить мероприятия контроля. Предложенные экономические формулы позволят рассчитать уровень рисков, сопряжённых с деятельностью вузов.

Оценку уровня риска, связанного с недостаточностью финансирования, рекомендовано осуществлять с применением формулы (2)

$$\frac{\text{БФ}+\text{ВФ}}{\text{РУ}} * 100\%, \quad (2)$$

где БФ – бюджетное финансирование;

ВФ – внебюджетное финансирование;

РУ – расходы университета.

Для определения уровня риска, связанного с недостаточностью квалифицированных НПР, предложено использовать формулу (3)

$$\frac{\text{Ч}_{\text{Ннпр}}}{\text{О}_{\text{нпр}}} * 100\%, \quad (3)$$

где Ч_{Ннпр} – число неквалифицированных НПР;

О_{нпр} – общее число НПР.

Для установления уровня риска, отражающего несовершенство материально-технической базы, рекомендовано рассчитать долю устаревших материально-технических объектов к их общему количеству по формуле (4)

$$\frac{У_{мто}}{О_{мто}} * 100\%, \quad (4)$$

где $У_{мто}$ – количество устаревших материально-технических объектов;

$О_{мто}$ – общее количество материально-технических объектов.

Оценку уровня риска, связанного с недостаточностью литературы, рекомендовано рассчитывать согласно формуле (5)

$$\frac{Нл}{Ол} * 100\%, \quad (5)$$

где $Нл$ – количество недостающей литературы;

$Ол$ – общее количество литературы.

Системой внутреннего контроля должны быть определены индикаторы рисков, которые сигнализируют о необходимости срочного принятия ответных реакций на возникшие неблагоприятные ситуации и проблемы с целью их устранения. Стратегия управления вузом и система контроля должна формироваться с учетом принципов управления рисками. Во многих крупных коммерческих организациях сегодня уже существуют отделы по управлению рисками, но в практике деятельности вузов таких служб нет, руководители структурных подразделений лишь частично задействованы в обсуждениях вопросов управления и оценки рисков. В исследовании отмечена важность понимания того, что риски первичны, а контрольные мероприятия – это инструмент реагирования, ответа на риск, должно стать основой всей системы менеджмента. Внутренние контролеры и аудиторы вузов могут помогать в идентификации, оценке рисков и контрольных процедур, разработать соответствующие методики.

- На стадии проверки («check») рекомендовано осуществлять оценку проведенного мероприятия и суммировать все выявленные в ходе проверки несоответствия. Функции данного этапа могут быть выполнены группой внутренних аудиторов. Задачей внутреннего аудита должно являться проведение проверки ключевых контрольных процедур и предоставление гарантии в отношении эффективности их воздействия на существующие риски, с целью их минимизации. В тоже время он должен способствовать

совершенствованию процессов внутреннего контроля и управления рисками. Процедуры внутреннего аудита должны быть направлены как на идентификацию и оценку рисков стратегического, так и тактического характера, оценку степени достижения долгосрочных и операционных целей, достоверности информационных данных, соответствие нормативно-законодательным требованиям, эффективности финансово-хозяйственной деятельности и удовлетворению требований стейкхолдеров. В процессе своей деятельности аудитор проводит проверку адекватности принятых методик оценки рисков и принятия решений, осуществляет переоценку риска по текущему регистру, мониторинг и контроль выполнения установленных контрольных процедур. В зависимости от мероприятия, это может быть, например, вопросник, по которому будет работать проверяющий, выставляя бальную оценку, или бланк перечня показателей, по которому отслеживается их выполнение, либо невыполнение. Рекомендуемая форма бланка опросника и его пример представлен в приложении X.

Проверяющему аудитору, согласно рекомендованного вопросника, дается возможность проводить оценку выполнения заданных критериев используя бальную систему. Шкала присваиваемых баллов варьирует в пределах 0-4-7-10. Если, отвечая на вопрос, проверяющий утверждено отвечаем «да», то ставится оценка 0. Если наблюдаются незначительные замечания, то ставится 4. Если наблюдаются отклонения, имеющие влияние на дальнейшую работу, то ставится оценка 7. Если абсолютное «Нет», то 10. В столбце «Риск», в случае отрицательной оценки критерия, определяется возможный риск, а в столбце «Значимость риска» - степень его значимости. После выставления оценки и установления риска, пишется комментарий по проверяемому критерию и, если есть замечания, то назначаются корректирующие действия с целью устранения несоответствия. Проведение данных мероприятий рекомендуется контролировать и оценивать внутреннему аудитору. Если требуется он может определить корректирующие действия, которые позволят повысить показатели до

целевых значений. Внутренний аудитор также проводит проверку осуществления контрольных мероприятий по оцениваемым критериям. В случае возникновения замечаний, назначаются корректирующие мероприятия, направленные на устранение несоответствий.

По окончании проведения аудита предложено разработать план устранения установленных рисков и возникших замечаний. Устранение рисков происходит в несколько этапов: анализ несоответствия, определение коренных причин, назначение действий, регистрация результатов их проведения.

На каждое замечание и соответствующий ему риск открывается документ, в котором назначаются корректирующие действия, ответственный и даты их внедрения. По истечении срока выполнения действий контролирующее лицо обязано проверить исполнение. Если действие выполнено, ставится подпись, документ считается закрытым.

- Стадия «А» (Act). Стадия «Act» подразумевает под собой непосредственно проверку проведенных мероприятий. А также проведение повторного контроля, с целью выявления эффективности и результативности выполненных мероприятий. Если выполненные действия устранили несоответствие, то его можно считать эффективным. Если замечание повторилось снова, то необходимо открывать новые корректирующие действия, а уже проведенные считать не результативными.

Используя вышеизложенную методику, можно все, выделенные в вузе мероприятия контроля, привести к общему алгоритму действий. Это позволит установить четкие требования к выполнению тех или иных задач, провести объективную оценку деятельности на соответствие требованиям заинтересованных сторон, а также выявить на ранних стадиях риски и проблемы вуза с последующим их устранением.

Глава 4

Развитие информационной базы для внешнего контроля в целях повышения конкурентоспособности вузов

4.1 Совершенствование внешней отчетности триединого университета

Отчетность образовательных организаций высшего образования является одним из самых главных информационных источников внешнего контроля их деятельности. Основными пользователями внешней отчетности в Российской Федерации являются как основной стейкхолдер - Министерство образования и науки Российской Федерации (в том числе государственные и региональные органы власти, правительственные агентства), так и другие группы стейкхолдеров, выступающие субъектами контроля и оценки состояния, результативности и эффективности деятельности университета. На общероссийском форуме «качественное образование во имя страны», который состоялся в декабре 2014 г., Президент Российской Федерации поручил Министерству образования оптимизировать систему отчетности образовательных учреждений, что послужило толчком к разработке методологических основ и принципов ее составления. В тоже время вопрос формирования отчетности о деятельности университетов стал приобретать повышенную актуальность на фоне усиления вовлеченности вузов в процессы международной конкуренции на рынке образовательных услуг.

Образовательная организация, как социально-экономическая система, должна быть способной устанавливать взаимоотношения и удовлетворять запросы широкого круга стейкхолдеров, отражая информационные интересы каждой группы в отчетности. Сегодня, отчетность вузов, в большей степени составляется по требованиям государственных органов власти, с целью осуществления ими контроля, надзора и мониторинга деятельности.

Обзор литературных источников позволил установить, что вопросы формирования отчетности с разной степенью детализации и проработки освещены в трудах следующих отечественных ученых: В.И. Бариленко, Р.П. Булыги, К.Ю. Бурцевой, И.Ф. Ветровой, В.Г. Гетьмана, О.В. Ефимовой, М.В. Мельник, Е.В. Никифоровой, Л.З. Шнейдмана и др.

В таблице 12 представлены формы внешней отчетности, подготавливаемой вузами в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Таблица 12 – Формы внешней отчетности, подготавливаемой вузами в соответствии с законодательством Российской Федерации

Тип отчетности	Содержание	Основание
1	2	3
Бухгалтерская отчетность	Формы, порядок составления и предоставления бухгалтерской отчетности государственных бюджетных (автономных) образовательных учреждений определены Министерством финансов России и Федеральной налоговой службой	- Инструкция о порядке составления, представления годовой, квартальной бухгалтерской отчетности государственных (муниципальных) бюджетных и автономных учреждений, утв. приказом Минфина России от 25.03.2011 № 33н (ред. от 16.11.2016); - Приказ ФНС России от 01.03.2016 № ММВ-7-6/109@ «Об утверждении форматов представления бухгалтерской (финансовой) отчетности государственных (муниципальных) бюджетных и автономных учреждений в электронной форме»
Статистическая отчетность	Основные формы отчетов следующие: 1) Сведения об образовательной организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования (форма № ВПО-1); 2) Сведения о материально-технической и информационной базе, финансово-экономической деятельности образовательной организации высшего образования (форма № ВПО-2);	- Приказ Росстата № 471 от 1 сентября 2016 года «Об утверждении статистического инструментария для организации Министерством образования и науки Российской Федерации федерального статистического наблюдения за деятельностью образовательных организаций» - Приказ Росстата от 15.12.2015 № 635 «Об утверждении статистического инструментария для организации Министерством образования и науки Российской Федерации федерального статистического наблюдения за деятельностью образовательных организаций» - Приказ Росстата от «Об утверждении статистического инструментария для

Продолжение таблицы 12

1	2	3
	<p>3) Сведения о работе аспирантуры и докторантуры (форма № 1-НК);</p> <p>4) Сведения об обучении в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по дополнительным профессиональным программам (форма № 1-ПК);</p> <p>5) Сведения о выполнении научных исследований и разработок (форма № 2-наука);</p> <p>6) Сведения об организации сектора исследований и разработок [форма № 2-наука (ИНВ)]</p>	<p>организации федерального статистического наблюдения за деятельностью организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми, о работе аспирантуры и докторантуры»</p> <p>- Приказ Росстата от 10.08.2016 № 409 (ред. от 19.08.2016) «Об утверждении статистического инструментария для организации Министерством образования и науки Российской Федерации федерального статистического наблюдения за деятельностью образовательных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по дополнительным профессиональным программам и организаций, осуществляющих образовательную деятельность по основным программам профессионального обучения»</p> <p>- Приказ Росстата от 03.08.2015 № 357 (ред. от 05.08.2016) «Об утверждении статистического инструментария для организации федерального статистического наблюдения за численностью, условиями и оплатой труда работников, деятельностью в сфере образования, науки, инноваций и информационных технологий» (с изм. и доп., вступ. в силу с отчета за январь - март 2017 года)</p> <p>- Приказ Росстата от 01.12.2015 № 596 «Об утверждении статистического инструментария для организации Министерством образования и науки Российской Федерации федерального статистического наблюдения за деятельностью организаций сектора исследований и разработок»</p>
Отчетность, составляемая для мониторинга эффективности деятельности	Отчет «Мониторинг по основным направлениям деятельности образовательной организации высшего образования» включает 7 разделов	- Форма № 1-Мониторинг «Мониторинг по основным направлениям деятельности образовательной организации высшего образования за 2015 год» (утв. Минобрнауки России 21.03.2016 № АК-5/05вн)

Продолжение таблицы 12

1	2	3
		- «Методические указания по заполнению формы «Мониторинг по основным направлениям деятельности образовательной организации высшего образования за 2014 г. (форма № 1-Мониторинг)» (утв. Минобрнауки России 10.03.2015 № АК-15/05вн)
Специальная отчетность, составляемая отдельными категориями вузов	Отдельные категории вузов составляют специальные отчеты о результатах деятельности. Например, подведомственные Правительству Российской Федерации государственные учреждения составляют план финансово-хозяйственной деятельности и отчет о результатах деятельности	- Приказ Минобрнауки России от 07.09.2016 № 1153 «Об утверждении порядка составления и утверждения плана финансово-хозяйственной деятельности федеральных государственных учреждений, находящихся в ведении Правительства Российской Федерации, и порядка составления и утверждения отчета о результатах деятельности федеральных государственных учреждений, находящихся в ведении Правительства Российской Федерации» (Зарегистрировано в Минюсте России 25.11.2016 № 44451)

Источник: составлено автором.

Проведенное Р.П. Булыгой исследование «состава отчетности вузов, нормативно-правовых актов, регулирующих их составление, а также правоприменительной практики» [82], позволило установить достоинства и недостатки принятой внешней отчетности образовательных учреждений высшего образования России, представленные в таблице 13.

Для устранения обозначенных недостатков Булыга Р.П. предложил реформировать «систему отчетности вузов России путем устранения дублируемой информации в разных отчетных формах соединением их множества в одну форму, основываясь на современных моделях и концепциях формирования публичного отчета хозяйствующего субъекта и утвержденной концепции развития публичной нефинансовой отчетности» [82].

Данные, запрашиваемые государственными органами, аккумулируется с целью их дальнейшей обработки, поэтому интеграция информации в единой форме отчетности для вузов, может быть в дальнейшем связана

с необходимостью ее вычленения как для Министерства образования и науки, так и для Министерства финансов, и для Федеральной налоговой службы России. Сложность и многоаспектность данного вопроса требует проработки и комплексного решения на государственном уровне.

Таблица 13 – Достоинства и недостатки принятой внешней отчетности образовательных учреждений высшего образования России

Достоинства	Недостатки
Сочетание финансовых и нефинансовых показателей с усилением интегрированного характера составления и представления данных	Передовые концептуальные модели и технологии составления отчетности коммерческих организаций значительно опережают темпы их внедрения в сфере высшего образования
Использование новейших информационных технологий для составления и представления отчетности	Дублирование информации в разных формах отчетности
Сопоставимость данных по стандартизированным показателям эффективности для различных университетов	Несовпадение отчетных периодов по разным типам отчетности
-	Не полное представление данных об образовательной, научной и деятельности по коммерциализации проектов
-	Неполный учет и отражение сведений для всех групп заинтересованных сторон

Источник: составлено автором.

Учитывая тенденции в технологиях формирования внешней отчетности коммерческих организаций, ее ориентации на интересы широкого круга заинтересованных пользователей, определено, что в существующей внешней отчетности университетов практически не представлены данные, отражающие информационные запросы обучающихся и работодателей, а также других заинтересованных групп. В то время как, одним из основных принципов современных концепций формирования внешней отчетности является объединение сведений, которые отвечают запросам и требованиям всех заинтересованных стейкхолдеров.

Зарубежный опыт австрийских университетов свидетельствует, что они с 2006 года, обязаны формировать и представлять отчеты об интеллектуальном капитале, детализируя, в том числе, для внешних

пользователей такие виды деятельности университетов, как развитие исследований, обучения и инноваций, а также использование интеллектуального капитала [196].

Проведенный анализ современных концепций формирования внешней отчетности хозяйствующих субъектов позволил выделить базовые принципы формирования внешней отчетности университета. Определено, что в настоящее время наиболее популярными, общепризнанными и научно обоснованными можно назвать следующие три концепции: интегрированной отчетности организации, устойчивого развития и отчетности об интеллектуальном капитале. В основу каждой из концепций положен принцип интегрированности – объединения данных, отвечающим требованиям и запросам всех стейкхолдеров.

Понимание сущности и назначения отчетности об устойчивом развитии было исследовано в работе, оно заключается в определении самого термина «устойчивое развитие», наиболее популярной является трактовка Г.Х. Брундтланда: «Устойчивое развитие позволяет удовлетворять потребности нынешнего поколения, не ставя под угрозу возможность будущих поколений удовлетворять свои потребности» [50]. По мнению О.В. Ефимовой, устойчивое развитие представляет собой долгосрочную стратегию, основанную на оценке взаимодействия и комплексного управления важнейшими финансовыми и нефинансовыми факторами (экономическими, экологическими и социальными), которые создают стоимость компании и обеспечивают долгосрочную устойчивость [133]. Комплексность данного подхода, заключается в том, что в отчетность включены как финансовые показатели, отражаемые в экономическом аспекте, так и нефинансовые, представленные показателями социальной и экологической составляющих. Добавление двух последних блоков показателей к традиционной финансовой отчетности обусловлено реальной потребностью современных организаций в стратегической направленности своей деятельности, обеспечение которой возможно только посредством

укрепления взаимоотношений со всеми стейкхолдерами, повышения их лояльности, улучшения деловой репутации и, как следствие, повышение конкурентоспособности. Для коммерческих компаний результатом применения данного подхода в своей деятельности является повышение рыночной капитализации компании. Наиболее проработанными рекомендациями среди большого числа международных разработок по составлению отчета об устойчивом развитии являются стандарты GRI (Global Reporting Initiative), а именно «Руководство по отчетности в области устойчивого развития (G4)» [182]. Согласно данному руководству, в отчетность должны быть включены следующие разделы информации:

- видение и стратегия экономического субъекта в рамках концепции устойчивого развития;
- характеристика организации (обзор структуры, описание деятельности);
- системы менеджмента и структура управления;
- показатели результативности по трем составляющим: экономической, социальной и экологической.

Ключевые показатели результативности деятельности, представленные в отчетности, должны одновременно охватывать три аспекта деятельности организации: экономический, экологический и социальный. Соответственно, перечень показателей по каждой из составляющей для хозяйствующих субъектов разнообразных отраслей деятельности может значительно варьировать, но отражать специфику ведения бизнеса и всецело характеризовать эффективность и результативность деятельности.

В основу концепции интегрированной отчетности положена идея о раскрытии организациями своей «бизнес - модели» - модели (цепочки) создания и поддержания ценности в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе. В интегрированной отчетности раскрываются следующие аспекты [264]:

- наиболее значимые внешние факторы, воздействующие

на организацию;

- внутренние ресурсы и взаимоотношения, которые использует организация, и на которые она влияет;

- отражение в бизнес - модели взаимодействия с внешними факторами, связями и ресурсами, с целью создания и поддержания ценности в долгосрочной перспективе.

Международный совет по интегрированной отчетности (International Integrated Reporting Council, IIRC), «разрабатывая Концепцию интегрированной отчетности, включил в нее много качественных характеристик, что не позволяет стандартизировать ее по определенной форме, но позволяет применять ее компаниям, работающим в различных отраслях на глобальном рынке» [82]. Таким образом, интегрированная отчетность отражает как финансовые сведения, подготовленные по Международным стандартам финансовой отчетности (МСФО), так и нефинансовые данные, составленные в соответствии с требованиями GRI в области устойчивого развития.

Формирование отчетности об интеллектуальном капитале имеет повышенную актуальность для организаций интеллектуальноемких областей деятельности (образование, наука, аудит, оценка и др.), которые помимо финансовой отчетности, дополнительно предоставляют данные, отражающие состояние интеллектуального капитала. Для вузов это, например, отчетность, формируемая для мониторинга деятельности, статистических органов и др.

Разделяя позицию ученых научной школы «Учет, анализ, аудит» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, в приложении И представлен состав, структура и содержание интеллектуального капитала [32].

Классификации видов капитала в рамках концепции интеллектуального капитала и концепции интегрированной отчетности имеют общую совокупность составляющих капитала, «но в Международных стандартах интегрированной отчетности, представлено достаточно узкое понимание

интеллектуального капитала, содержащего только организационный капитал и интеллектуальную собственность» [82]. Понятие «интеллектуального капитала» является наиболее полным, если определять его как совокупность составляющих: человеческого капитала, организационного, клиентского и социального капитала.

Отчет об интеллектуальном капитале, также как и предыдущие две формы отчетности, является полноценным источником информации для всех групп стейкхолдеров организации, отражая состояние интеллектуального капитала, конкурентные преимущества организации и взаимосвязь с принятой стратегией развития. Поэтому сделано заключение о том, что все три концепции формирования внешней отчетности организации содержат схожие базовые принципы и идеология.

Учитывая специфику и особенности деятельности университетов как хозяйствующих субъектов, на рисунке 40 предложена совокупность принципов формирования внешней отчетности, выделенных из рассматриваемых концепций.



Источник: составлено автором.

Рисунок 40 – Совокупность базовых принципов формирования внешней отчетности триединого университета

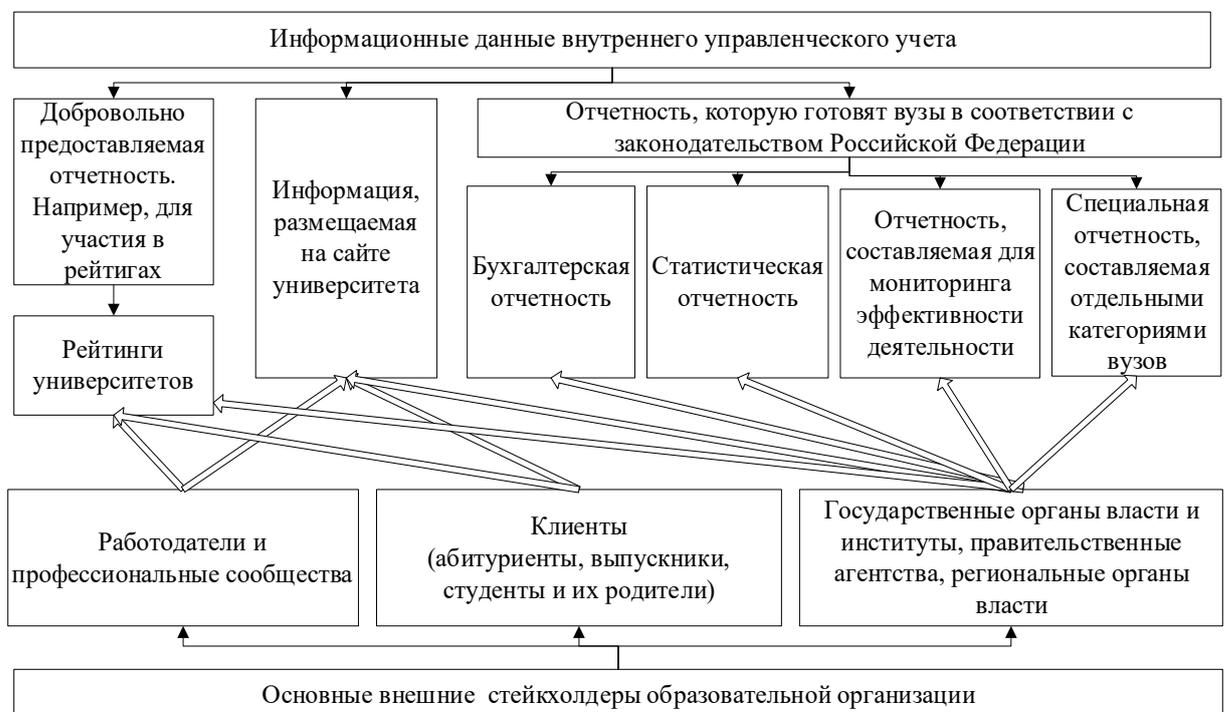
Помимо обозначенных на рисунке 39 принципов формирования внешней отчетности университета, выделены обязательные принципы ее составления, такие как: полнота, достоверность, надежность, точность, сбалансированность, сопоставимость, своевременность, ясность и пр.

Отмеченные принципы являются актуальными и для составления отчетности о деятельности вузов, с целью предоставления ее к участию в рейтингах университетов. Например, для участия в рейтинге, проводимом QS Stars, необходимо оплатить участие, заполнить отчетную форму (анкету) и отправить документы. После этого специально сформированной комиссией проводится выездной аудит и проверяется достоверность представленной отчетности, либо дистанционно дополнительно запрашиваются подтверждающие документы. По результатам проведенного анализа и оценки количественных и качественных аспектов, характеризующих как состояние, так и результативность деятельности, образовательному учреждению присваивается n- е количество звезд QS Stars.

Структура и содержание отчетности, добровольно предоставляемой для участия в рейтингах, включает в себя табличные формы, содержащие набор показателей по заданным критериям. Заполняя предоставляемые формы фактическими значениями показателей, университеты должны также прикрепить подтверждающие материалы, обеспечивая достоверность предоставляемых сведений. Учитывая современные тенденции увеличения количества рейтингов университетов, разобщенность информационных данных, предоставляемых вузами для участия в них, и, в тоже время объективную значимость позиционирования образовательных организаций на международной арене, требовалось совершенствовать отчетность университетов, наполнить ее необходимой и достаточной информацией для всех групп заинтересованных пользователей.

Помимо добровольно предоставляемой отчетности и отчетности, составляемой в соответствии с законодательством Российской Федерации, на основе Федерального закона № 273-ФЗ «Об образовании в Российской

Федерации» от 29 декабря 2012 г. [11], как было отмечено, вузы обязаны обеспечивать доступ к информации о своей деятельности, путем размещения ее на официальном сайте, обеспечивая тем самым свою информационную открытость и удовлетворяя запросы своих стейкхолдеров в следующих данных: основные сведения об образовательной организации; ее структура; органы управления; образование; финансово-хозяйственная деятельность; документы; образовательные стандарты; педагогический и научно-педагогический состав; оснащенность процесса образования; материально-техническое обеспечение; стипендии и материальная поддержка; платные услуги образования; имеющиеся места для перевода или приема. Таким образом, все информационные данные внутреннего управленческого учета являются источником сведений для формирования добровольной отчетности, обязательной отчетности и сведений для публикации на сайте. Установлено, что каждый источник информации, представленный на рисунке 41, в большей или меньшей степени удовлетворяет потребности разных групп стейкхолдеров.



Источник: составлено автором.

Рисунок 41 – Схема формирования отчетности образовательных организаций в соответствии с потребностями основных внешних стейкхолдеров

Проведенное исследование наиболее популярных и признанных концепций составления отчетности, позволило подтвердить сделанный профессором Р.П. Бульгой вывод относительно структуры отчетности образовательных учреждений высшего образования [54; 61], которая должна содержать показатели, отражающие их потенциал и операционную эффективность. В матрицу достаточного объема информации для формирования публичной отчетности вузов России предложено добавить раздел «Система стимулирования и мотивации обучающихся» и к показателям потенциала и операционной эффективности [61], добавить индикаторы степени удовлетворения требований таких групп стейкхолдеров как обучающиеся и работодатели.

Актуализацию структуры, содержания и состава внешней отчетности триединого университета предложено осуществить следующим образом.

Рекомендовано добавить раздел, отражающий показатели трудоустройства выпускников и входящий в состав блока «человеческий капитал», дополнить индикаторами: доля трудоустроенных у деловых партнеров выпускников в отношении ко всем трудоустроенным (в процентах), доля обучающихся – целевиков (в процентах). Предложено включить индикаторы, отражающие степень удовлетворённости обучением выпускников (в процентах) и удовлетворённости их работодателей (в процентах). Данные показатели могут быть получены дистанционным анкетированием бывших студентов вуза и работодателей в течение последующего после выпуска года, для этого могут быть разработаны опросники: «Университет глазами выпускника», «Выпускник университета глазами работодателя».

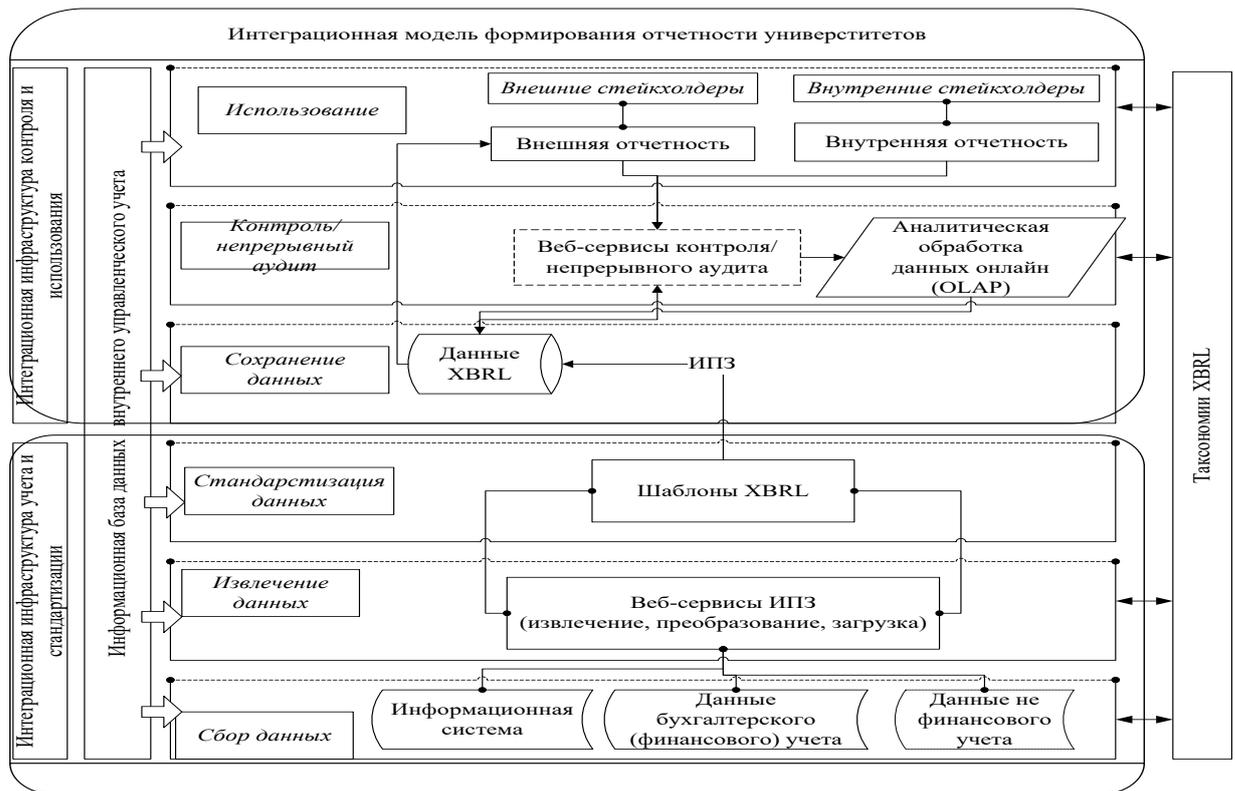
Предложено выделить раздел, включающий показатели стимулирования и мотивации обучающихся, в составе блока «человеческий капитал», наполнив его индикаторами доли обучающихся, получающих стипендию (в процентах), среднего размера стипендии (тыс. руб.), доли обучающихся, получающих выплаты из выигранных грантов (в процентах),

доли обучающихся, участвующих в НИР и получающих выплаты из них и др.

Ожидания и информационные запросы работодателей предложено удовлетворять посредством размещения в закрытом доступе (для получения данных требуется идентификация) данных по всем студентам/абитуриентам. На каждого обучаемого завести Анкету-соискателя, схожую с резюме, в которой отражается: персональная информация, сроки и места обучения, дополнительное образование, навыки и способности, уровень владения языком, компьютерными программами и т.д. Вводя запрос по требуемым критериям работодатель сможет отобрать кандидатуры для прохождения стажировки или найма на работу.

Проведенное исследование современных технологических платформ [94], например языка корпоративной отчетности (Extensible Business Reporting Language – XBRL) позволило определить, что на основе использования таксономии данных он может обеспечить передачу информации вместе с метаданными (описанием), что позволит автоматически привести отчет университета в требуемый каждым из стейкхолдеров формат. В последнее время регуляторные, контрольные органы и профессиональные организации по всему миру стали рассматривать XBRL и интерактивные данные как способ повышения прозрачности информации отчетности и мониторинга. Как отмечает С. Рухани [214] с соавторами в контексте финансовой и бизнес-отчетности XBRL может помочь создать комплексную систему контроля, функционирующую на всех уровнях иерархии организации и во всех сферах ответственности. XBRL способствует прозрачности и мониторингу отчетности. Кроме того, XBRL будет способствовать составлению отчетности, повышающей информационную прозрачность деятельности подконтрольных хозяйствующих субъектов, что можно охарактеризовать как комплексную систему мониторинга.

На рисунке 42 предложена интеграционная модель формирования отчётности университетов.



Источник: составлено автором.

Рисунок 42 – Интеграционная модель формирования отчётности университетов

В целом информационная среда XBRL включает две интеграционные инфраструктуры (интеграционная инфраструктура учета и стандартизации, интеграционная инфраструктура контроля и использования), каждая из которых состоит из операционных процессов. Выделенная интеграционная инфраструктура учета и стандартизации включает процессы сбора, извлечения и стандартизации данных. Учитывая степень автоматизации деятельности на сегодняшний день и использование информационных систем для учета, обработки, документирования и соответствия транзакций, информационная система бухгалтерского учета (AIS) может функционировать в качестве информационной платформы для отчетности и документирования всей деятельности. Веб-сервисы позволяют беспрепятственно осуществлять процедуры извлечения, преобразования и загрузки (ИПЗ) финансовой и нефинансовой информации.

XBRL использует технологию XML для стандартизации делового общения в Интернете и за его пределами, предназначен для изменения деловой отчетности по всему миру путем обеспечения большей

эффективности, точности и достоверности деловой информации для стейкхолдеров. Спецификации XBRL [248] предоставляют технические аспекты создания документов для использования их заинтересованными лицами в Интернете, в то время как таксономии XBRL действуют как словарь, который использует язык для информации XBRL в удобочитаемой форме и предполагает ее прозрачность и адекватный мониторинг полноты раскрытия данных для общественности. Пользователи внешней публичной отчетности заинтересованы в составлении и распространении актуальной, своевременной и достоверной информации. Поэтому ее стандартизация поможет всем заинтересованным сторонам в цепочке взаимодействия использовать, обмениваться, понимать и интерпретировать критическую информацию, создаваемую внутренними и внешними отчетными органами. Исходя из этого, все группы стейкхолдеров заинтересованы в общих стандартах отчетности, таких как XBRL. Стандарт отчетности позволит повысить ценность передачи информации по всей цепочке поставок для формирования публичной отчетности, поэтому данный вопрос весьма актуален не только для сферы образования, но и для других отраслей хозяйствования и требует методологической разработки на государственном уровне.

Выделенная интеграционная инфраструктура контроля и использования включает: сохранение информации в базах данных XBRL, контроль и непрерывный аудит, использование отчетности стейкхолдерами.

Результаты проведенного исследования свидетельствуют, что XBRL использует стандартизированные элементы финансовой и нефинансовой отчетности для повышения ясности и, следовательно, понятности информации, представляемой общественности. Благодаря использованию веб-технологий, таких как XML, данные XBRL благодаря хранению в базах данных легко повторно используются в различных форматах, таких как Excel и HTML, и готовы к распространению через Интернет. Это улучшает информационную асимметрию внутри организации и вне ее. Контрольные органы должны отслеживать раскрытие организациями полной

и достоверной информации о деятельности, установленной правилами и стандартами.

Исследование экспертных мнений позволило установить, что в целом, экономисты, оправдывая существование регулирования и контроля, полагают, что в большинстве случаев поставщики имеют больше информации о предлагаемых услугах, чем потребители; поэтому для эффективного функционирования на рынке государственные регулирующие и контрольные органы должны контролировать прозрачность информации. Учитывая тот факт, что в отчетности существует неотъемлемый конфликт стейкхолдеров, присутствие регуляторов и контрольных органов является необходимым. Таким образом, ожидания надзорных органов и других стейкхолдеров связаны с информационной прозрачностью и надлежащим мониторингом, напрямую влияющих на информационную прозрачность деятельности подконтрольных экономических субъектов. В то время как прозрачность поощряет полную и справедливую практику раскрытия информации, мониторинг связан с надзором со стороны руководства, внутренних и внешних контрольных органов и, в случае необходимости, вмешательством государства. Мониторинг в контексте XBRL – это, в основном, функция управления и внутреннего контроля, и он обеспечивается регуляторами и различными советами, обеспечивая, чтобы участники играли честно и соблюдали правила.

Например, как отмечают А. Багериан и А. Ахмадпур [167], для улучшения функции контроля регуляторов новое поколение таксономии XBRL (инфраструктура или супер таксономия) может применять такие концепции и методы, как интеллектуальные агенты, интеллектуальный анализ данных, экспертные системы, основанные на знаниях, и нечеткую логику для улучшения надзора за качеством и достоверностью отчетности.

Функции контроля и мониторинга могут быть улучшены за счет встроенного электронного аудита и запуска непрерывного аудита. Прототип инструмента на основе XBRL был разработан для использования

регулирующими органами для проведения надзора за качеством и достоверностью отчетности. Например, отчет может генерироваться для непрерывного сравнения информации об университете со средними данными по отрасли с целью выявления любых значительных отклонений и обнаружения появления данных в реальном времени. Этот инструмент может снизить затраты на мониторинг со стороны регулирующих и контролирующих органов и сделать их работу более эффективной. Таким образом, XBRL способствует прозрачности и мониторингу аспектов управления и контроля.

Изучение зарубежной законодательной базы позволило установить, что закон 2002 г. Сарбейнса-Оксли (SOX) и аналогичные законодательные акты в Европе и Азии признают, что более эффективное управление и контроль приведет к улучшению и повышению надежности финансовых отчетов для инвесторов, кредиторов, а также для контрольно-надзорных органов. Данные законы, как правило, учитывают ожидания различных заинтересованных сторон, для университетов учет требований общественных и профессиональных сообществ, рейтинговых агентств, регуляторов, надзорных органов и других стейкхолдеров также является очень важным. В научной литературе есть некоторые свидетельства того, что эффективное управление и контроль на основе XBRL позволяют улучшить отношения с сотрудниками, клиентами и другими внутренними и внешними стейкхолдерами.

Предложенная в исследовании модель отражает последовательность представления различных аспектов формирования отчетности с помощью XBRL, она демонстрирует процессы и операции цепочки поставок данных для составления публичной отчетности. При использовании XBRL и веб-сервисов нефинансовая информация, касающаяся совершенных операций, также собирается для создания соответствующих отчетов для внутренних и внешних целей. Кроме того, данная модель обслуживает различных потребителей информации, включая не только регуляторов и надзорные органы.

В проведенном авторском исследовании «Развитие учетного, аналитического и контрольного инструментария на основе XBRL технологий» [113] проведен комплексный анализ международного опыта внедрения XBRL и возможностей применения технологий для повышения прозрачности отчетности, оптимизации процедур контроля и мониторинга деятельности организаций России. Предложено применять XBRL таксономии для развития инструментария контроля, применяемого как внешними, так и внутренними регулирующими и надзорными органами. Для формирования комплексной системы контроля рекомендовано использовать принципы COSO и представленную в статье матрицу рисков и контроля.

Наблюдаемая тенденция стремления образовательных учреждений составлять публичную отчетность основываясь на принципах современных концепций, учитывая запросы всех заинтересованных групп, и обострившаяся необходимость усиления позиций вузов в международном образовательном пространстве, требуют дальнейшего основательного исследования вопросов развития инструментария составления, наполнения и контроля внешней отчетности образовательных учреждений с учетом возможностей XBRL технологий, позволяющих наполнить ее необходимыми и достаточными прозрачными данными, позволяющими удовлетворять информационные потребности стейкхолдеров.

Таким образом, осознавая необходимость применения комплексного подхода в процессе оптимизации системы отчетности образовательных организаций, следует учитывать существенные не решенные проблемы, затрудняющие повсеместное применение концепции формирования внешней отчетности университетов на практике. Основными проблемами являются: не утвержденная на законодательном уровне методология ее формирования; отсутствие форм отчетности, принятых за стандарт; практические сложности реализации концепции экономического характера. Направления решения обозначенных проблемных вопросов будут предложены в дальнейших исследованиях.

4.2 Направления развития систем рейтингования триединого университета

В настоящее время достаточно высокую популярность имеет рейтинговая система оценки выбранных объектов вне зависимости от области ее применения. Присваивание порядкового места в общей совокупности не стало исключением и для сферы образования. Международно признанные рейтинговые агентства определяют расположение университетов по результатам комплексного анализа эффективности и результативности их деятельности.

Все пользователи данных рейтингов, анализируя представленную информацию, принимают на ее основе свои решения. Обучающиеся, абитуриенты, их родители оценивают привлекательность учебного учреждения для получения будущей специальности, качество преподавания, репутацию вуза и прочие характеристики в целом определяющие конкурентоспособность университета. Но для данных групп заинтересованных лиц, часть показателей, анализируемых системой рейтингования, не достаточно понятна и важна, как для менеджмента образовательных учреждений. Стратегические и тактические решения руководства вузов, направлены на повышение доверия к университету, привлечение талантливых обучающихся, способных совместно с научно-педагогическими работниками выполнять научные исследования, привлекая не только бюджетные средства государства на обеспечение качественного обучения и НИР, но и активно взаимодействуя с производственными секторами экономики в реализации совместных исследований на коммерческой основе.

Позиции, занимаемые университетами в рейтингах, являются объектом, интересующим не только менеджмент вузов, они стали определять политику государства на международной арене. Правительства многих стран мира, не стала исключением и Российская Федерация,

активно поддерживают ведущие образовательные учреждения высшего образования в их стремлениях завоевать лучшие позиции в рейтингах. Направления политики Правительства Российской Федерации в сфере высшего образования следующие:

- на внешнем уровне – это поддержка вузов-лидеров на международном уровне с целью закрепления позиции государства, имеющего мощный человеческий потенциал в образовании и исследованиях;

- на внутреннем – развитие национальной образовательной системы с упором на качество обучения, возрождения исследований и открытий, в том числе носящих прикладной характер для различных секторов экономики.

Проведенный анализ прошлой, настоящей и будущей результативности деятельности всей совокупности вузов, позволил определить, что не целесообразно использовать единый перечень показателей оценки их деятельности. Явно проявлялась необходимость классификации университетов в категории, для каждой из которых разработаны показатели ранжирования, а также методические рекомендации, применимые вузами на международном и национальном уровне.

Появление и широкое распространение рейтингов университетов значительно отразилось как на внутренней организации их деятельности, так и на усилении интенсивности соперничества не только на национальном рынке образовательных услуг, но и на международной арене. Буквально десятилетие назад деятельность вуза по привлечению иностранных преподавателей, организация обменных зарубежных практик студентов, участие в международных научных исследованиях осуществлялись по инициативе вуза с целью повышения имиджа и его привлекательности для абитуриентов. Сегодня количественные и качественные показатели оценки данных направлений работы отражают эффективность вуза. Раньше желание участвовать в международном рейтинге полностью исходило от учебного заведения или осуществлялось заочно, с использованием данных открытых источников, как, например, это было с Московским государственным

университетом им. М. В. Ломоносова, который несколько лет оценивался рейтинговым агентством Quacquarelli Symonds (QS) в заочной форме. Сегодня позиция вуза в том или ином рейтинге является целевой установкой стратегии развития многих отечественных университетов.

Следует выделить причины, определяющие повышенный интерес к рейтингам вузов со стороны самих вузов и объясняющие их широкую популяризацию: привлекательное местоположение в рейтингах позволяет университетам повысить свою узнаваемость за пределами страны и региона, обеспечивая приток иностранных абитуриентов, что является особенно актуальным в условиях демографической ямы и снижения финансирования со стороны государства; рейтинги позволяют оценить конкурентные позиции, определить основных соперников и установить направления сотрудничества и взаимодействия «по горизонтали» и «вертикали» деятельности.

Проведенный анализ отрасли позволил установить, что в настоящее время можно насчитать более десяти международно-признанных рейтингов университетов, которые присваивают места вузам, определяют лучших в предметных областях и экономико-географических регионах. Наиболее популярными, получившими категорию классических, являются три рейтинга, количественные и качественные показатели оценки которых имеют определённый вес. Рейтинги собирают и обрабатывают данные о вузах, присваивают баллы и порядковые места. Сравнивая рассчитанные значения агрегированных показателей, учебные заведения располагают от лучшего к худшему, выстраивая их в иерархическом порядке.

Значительный круг ученых, занимавшихся исследованием вопросов ранжирования вузов, таких как Л. Вальтман, А. Ван Раан, Е. Хезелкорн, отмечает о существовании достаточно обширного количества методических проблем оценки и измерения показателей, используемых в международных рейтингах, при явном отсутствии обстоятельных обоснований их выбора.

В проведенном ранее исследовании выделены критические замечания, присущие наиболее известным международным рейтингам университетов, и предложены рекомендации по их устранению [95;114].

Особо актуальным вопросом международно-признанных рейтингов выделена проблема не только включения в перечень оцениваемых показателей, не отражающих информационные запросы основных пользователей данных рейтингования, например, абитуриентов, они также не учитывают особенности национальной специфики образовательных учреждений.

Определено, что радикальным решением обозначенных проблем должно стать изменение подходов и методик рейтингования, это окажет значительное влияние на результаты и на несопоставимость данных рейтинга.

При разработке практических рекомендаций по рейтингованию университетов предложено опираться на широко известные методы и модели, используемые в различных отраслях экономики для определения и повышения конкурентоспособности субъектов хозяйствования. По своей сути, конкурентоспособность – это способность объекта оценки превосходить своих соперников по выбранным критериям. В рейтингах эти критерии заранее определены, их анализ позволяет присвоить порядковое место в общей совокупности и, тем самым, определить, насколько вуз конкурентоспособен в сравнении со своими соперниками.

Исследование вопросов конкурентного анализа осуществлялось с использованием рекомендаций и разработок таких широко известных зарубежных ученых как И. Ансофф, Р. Грант, Г. Джонсон, П. Друкер, А.Д. Литтл, В. Нарайянан, М. Портер, Л. Фахи, К. Шоулз, Р. Уиттингтон, А. Чандлер и др. Наиболее значимыми и применяемыми выступили научные труды М. Портера, посвященные вопросам анализа структуры отрасли, ее привлекательности, движущих сил конкуренции, стадий жизненного цикла и др. Ученый, исследуя природу конкурентного преимущества, отмечал, что

оно порождается ценностью, создаваемой организацией для потребителей и превосходящей затраты на создание [55].

В таблице 14 выделены универсальные этапы анализа конкуренции, которые могут быть применены совершенно в разных отраслях, а также модели и методы оценки.

Таблица 14 – Последовательность анализа конкуренции в отрасли

Этап	Модели и методы оценки
Анализ макроэкономического окружения	Метод STEEP анализа, метод PESTEL анализа, модель В. Нарайяна и Л. Фахи
Экономическая характеристика отрасли	Оценка ситуации на основе экономических показателей, характеризующих отрасль
Установление жизненного цикла отрасли (ЖЦО)	Метод Р. Гранта
Оценка привлекательности отрасли и степени конкуренции в ней	Модель пяти сил М. Портера, методы выявления движущих сил конкуренции, методы определения и анализа стратегических групп
Анализ конкурентной позиции организации в исследуемой отрасли	Модель оценки ключевых факторов успеха в отрасли в процессе конкурентной борьбы

Источник: составлено автором.

В интересах проводимого исследования наиболее ценными выделены модели и методы анализа стратегических групп. Они были применены для отрасли образования при разработке методики составления рейтингов вузов в целях оценки их конкурентоспособности. В основу исследования положены идеи ученых, проводившие исследования в данной области: Д. Абеля, И. Ансофф, Г. Гринли, Г. Джонсон, А. Д. Литтл, М. Портер, К. Шолес и др. В работах авторов предложены модели и матрицы дифференциации стратегических групп: модель «МакКинзи - Дженерал Электрик», матрица Бостонской консалтинговой группы, модель А. Литтла, матрица Шелл, матрица Д. Абеля, матрица И. Ансоффа.

В существующих международных рейтингах университетов очень мало оцениваемых параметров, в большей степени они основываются и рассчитывают наукометрические показатели. Российским вузам, скорее всего, никогда не войти даже в десятку лучших учебных заведений стран мира. В данных рейтингах первые места занимают университеты,

находящиеся в тесной кооперации с промышленными предприятиями, проводя для них научно-технологические исследования и готовя соответствующих студентов. Подобные университеты довольно небольшие по размерам, что позволяет им иметь достаточно высокие значения относительных показателей, оцениваемых рейтинговыми агентствами и влияющие на лидирующее местоположение. Российским университетам достаточно сложно конкурировать с мировыми вузами в показателях, отражающих объемы финансирования. Так, например, тесная связь оцениваемых показателей количества нобелевских лауреатов и размер эндаумент фонда университета, также определяет рейтинговое место вуза.

Явная актуальность и востребованность рейтингов университетов, при очевидном наличии методических проблем составления и практического использования предоставляемых данных международными рейтингами университетами, обусловили разработку методического инструментария в представленной работе с целью развития национальной системы рейтинговой оценки, отражающей особенности государства. Установлено, что показатели и оцениваемые критерии, должны учитывать традиции страны, ее менталитет, вузы должны быть ориентированы на основные пользователи данных этих рейтингов и являться драйвером развития национальной образовательной системы.

Исследованием установлено, что в целом национальные рейтинги университетов оказывают существенное влияние на эффективность их деятельности. Признанный обществом рейтинг может служить своего рода рекламной платформой, открытым конкурентным полем, стимулирующим вузы к развитию, получению признания в стране. Необходимость развития и совершенствования национального рейтинга России обусловлена его востребованностью у абитуриентов-соотечественников. Местоположение университета в рейтинге существенно влияет на его выбор выпускниками школ, исследование показывает, что с улучшением рейтинга вуза конкурс среди абитуриентов увеличивается.

К основным критериям выбора учебного заведения, которыми руководствуются бывшие школьники, можно отнести такие как: возможность бесплатного обучения, местонахождение университета, студенческая жизнь, обладание статусом «государственного» вуза, его материально-техническая база, предоставление общежития, трудоустройство и, конечно, места в рейтингах.

В настоящее время самыми известными рейтинговыми системами, разработанными российскими СМИ являются: рейтинг «Интерфакса» [271] и рейтинг Эксперт РА [289]. По инициативе ректора МГУ им. Ломоносова В.А. Садовниченко в 2017 г. появился Московский международный рейтинг вузов «Три миссии университета» (MosIUR) [270], который позволил повысить политический статус России и мотивировать вузы к конкурентной борьбе. Первый Московский международный рейтинг, который был опубликован в декабре 2017 г., успешно прошел процедуру независимой аудиторской проверки. Он включает показатели, основанные на экспертных оценках, которых так не хватало другим отечественным рейтингам, вес которых, как правило, составляет 30-50% в широко известных глобальных рейтинговых системах. Данные о вузах, необходимые для составления рейтинга, в большей степени берутся из надежных внешних источников, что позволяет обеспечивать объективность проводимой оценки. Рейтинг вузов «Три миссии университета» можно считать самым достоверным среди других известных отечественных рейтинговых систем.

Направлением развития и совершенствования рейтинга «Три миссии университета» предложено рейтингование университетов в группы. Ранжирование университетов в группы уже осуществляется международным рейтингом QS, который проводит оценку успешности вузов и присваивает им звезды, наличие пяти звезд определяет самое высокое место в рейтинге.

QS-stars проверяет вузы по 50 позициям, анализируя статистические данные, проводя опрос представителей академического сообщества и работодателей. Итоговый рейтинг формируется по результатам оценки и присвоения звезд в каждом из направлений: образование, инновации, исследования, инфраструктура, дистанционное обучение, трудоустройство, интернационализация, взаимодействие, доступность, специализация (естественные науки), культура.

В ранее выполненном исследовании [95] по аналогии с алгоритмом позиционирования стратегических групп предложена методика составления рейтингов университетов на основе рейтингования в группы, согласно которой требуется.

- 1) Рассчитать значения индикаторов для всех университетов.
- 2) Для установления уровня анализируемых индикаторов сформировать вспомогательную матрицу.
- 3) Внести каждый исследуемый вуз в рейтинговую матрицу, объединив находящиеся примерно в одном стратегическом пространстве, т.е. в одной рейтинговой группе.

Отмечена универсальность применения методики в каждой из дифференцированных категорий университетов (международного, национального и регионального уровня), выделенных в исследовании.

Анализ принятых стратегий развития как отечественных, так и зарубежных образовательных организаций свидетельствует, что приоритетными направлениями развития вузов являются образовательная деятельность, научная и коммерческая. В соответствии с выявленными характеристиками, которым должны соответствовать университеты международного уровня, в приложении III представлены основные показатели оценки их деятельности, которые рекомендуется использовать в процессе ранжирования.

На основе методов ранжирования университетов в группы, применяемых системой QS-Stars, и методике рейтинга MosIUR, предложены рекомендации по ранжированию вузов с распределением в группы. Московский международный рейтинг вузов – принципиально новый академический рейтинг, который впервые оценивает три ключевые миссии университета: образование, науку и взаимодействие с обществом. Расчет рейтинга осуществляется исходя из суммы баллов взвешенных показателей. Оценке подвергаются 17 критериев с весом от 1% до 15%. Вес показателей каждой группы в общей совокупности составляет: 45% - образование, 25% - наука и 30% - университет и общество. Балл вузов-участников по конкретным показателям рейтинга рассчитывался как отношение значения показателя конкретного вуза к разности между максимальным и минимальным значением по всем участникам рейтинга [268]. Далее баллы, которые набрали вузы по показателям, умножаются на их весовые коэффициенты. После этого уже взвешенные баллы университетов по всем показателям суммируются. Методология подготовки Московского международного рейтинга вузов «Три миссии университета» представлена на сайте [268]. С учетом сохранения всех оцениваемых показателей и их доли в общей совокупности предложено каждой оцениваемой группе (образование, наука, университет и общество), суммируя баллы, набранные по показателям, присваивать значение достигнутого уровня, заданного в определенном диапазоне: высокий (А), средний (В), низкий (С).

Рейтинговую группу университета, в которую он попадает по результатам ранжирования, рекомендовано складывать из трех букв, получаемых исходя из достигнутого уровня каждой из сфер оценки. Соответственно, самые лучшие университеты будут в группе ААА, худшие - ССС.

Например, университет со средним значением баллов в сфере «Образование», низком уровне баллов в сфере «Наука» и с высоким их уровнем в сфере «Университет и общество» будет располагаться в группе ВСА.

По правилам комбинаторики, оценивая три миссии университета, располагая значения в три уровня, можно сформировать 27 сочетаний, то есть получится 27 рейтинговых групп, представленных на рисунке 43 [95].

AAA высокое/ высокое/ высокое	BAA среднее/ высокое/ высокое	CAA низкое/ высокое/ высокое
AAB высокое/ высокое/ среднее	BAB среднее/ высокое/ среднее	CAB низкое/ высокое/ среднее
AAC высокое/ высокое/ низкое	BAC среднее/ высокое/ низкое	CAC низкое/ высокое/ низкое
ABA высокое/ среднее/ высокое	BBA среднее/ среднее/ высокое	CBA низкое/ среднее/ высокое
ABB высокое/ среднее/ среднее	BBB среднее/ среднее/ среднее	CBB низкое/ среднее/ среднее
ABC высокое/ среднее/ низкое	BBC среднее/ среднее/ низкое	CBC низкое/ среднее/ низкое
ACA высокое/ низкое/ высокое	BCA <i>среднее/ низкое/ высокое</i>	CCA низкое/ низкое / высокое
ACB высокое/ низкое/ среднее	BCB среднее/ низкое/ среднее	CCB низкое/ низкое / среднее
ACC высокое/ низкое/ низкое	BCC среднее/ низкое/ низкое	CCC низкое/ низкое / низкое

Источник: составлено автором.

Рисунок 43 – Рейтинговая матрица университетов

В рекомендуемой системе рейтингования университетам не присваивается конкретное место, они располагаются в рейтинговых группах. Это дает возможность заинтересованным пользователям более наглядно определять позиции вуза на образовательной арене, понимая в какой из сфер он безупречен, а в какой не достаточно. При желании пользователь может более детально увидеть критерии, по которым оценивался вуз и перечень параметрических показателей.

Рекомендации, предложенные для рейтинга MosIUR, применимы и для ранжирования вузов рейтинговым агентством Эксперт РА, так как оно для расчета рейтингового функционала использует только три интегральных фактора: условия для получения качественного образования в вузе (50%), уровень востребованности работодателями выпускников вуза (30%), уровень научно-исследовательской деятельности вуза (20%) [289].

Согласно методике национального рейтинга «Интерфакса» 2017 года [271] оценка деятельности университета осуществлялась в шести сферах: Образование (РО), Исследования (РИ), Социальная среда (РС), Интернационализация (РМ), Инновации и Предпринимательство (РП), Оценка бренда университета (РБ). В каждой сфере составлялись параметрические рейтинги, в которые включены от 5 до 8 показателей.

Модель сводного рейтинга состоит из шести параметрических рейтингов по каждой из оцениваемых сфер, с присвоением каждой из них определенного весового значения по формуле (6)

$$СР = 0,2 * РО + 0,2 * РИ + 0,15 * РС + 0,15 * РМ + 0,15 * РП + 0,15 * РБ, \quad (6)$$

где СР – сводный рейтинг;

РО – образование;

РИ – исследования;

РС – социальная среда;

РМ – интернационализация;

РП – инновации и предпринимательство;

РБ – оценка бренда университета.

С целью формирования рейтинговых групп предложено сократить количество оцениваемых сфер до трех, объединив по две в каждую: образование и исследования (ОИ): образование (РО) и исследования (РИ); социальная значимость (СМ): социальная среда (РС) и интернационализация (РМ); Капитал и потенциал (ПБ): инновации и предпринимательство (РП), оценка бренда университета (РБ).

Сохраняя все оцениваемые показатели и их доли в общей совокупности в условиях сокращения оцениваемых сфер вес показателей изменится, составляя в каждой подгруппе в общей совокупности единицу или 100%, что отражено в таблице 15.

Таблица 15 – Параметрические показатели оценки и их весовые значения

Образование и исследования			Социальная значимость			Капитал и потенциал		
Параметрический показатель	Вес при составлении сводного рейтинга, в процентах	Вес при ранжировании в группы, в процентах	Параметрический показатель	Вес при составлении сводного рейтинга, в процентах	Вес при ранжировании в группы, в процентах	Параметрический показатель	Вес при составлении сводного рейтинга, в процентах	Вес при ранжировании в группы, в процентах
1	2	3	4	5	6	7	8	9
О1. Спектр реализуемых образовательных программ I уровня массовой подготовки кадров высокой квалификации (Б и С)	20	10	С1. Средняя зарплата НПР Университета	20	10	П1. Технологическое (инновационное) предпринимательство в университете	10	5
О2. Качество абитуриентов	20	10	С2. Непрерывное образование (LLL)	20	10	П2. Портфель патентов Университета	25	12,5
О3. НПР с учеными степенями	15	7,5	С3. Социальная помощь студентам	20	10	П3. Сотрудничество Университета с высокотехнологичными компаниями	15	7,5
О4. Стоимость образовательных услуг вуза в 2016 г.	15	7,5	С4. Участие Университета в разработке и реализации программ социально-экономического развития страны, региона, города	20	10	П5. МИП Университета, Инновационная инфраструктура Университета	15	7,5
О5. Организация практики	15	7,5	С5. Развитие социальной сферы Университета (социальные программы)	20	10	П6. НИОКР Университета	15	7,5
Об. Работа с школами и школьниками	15	7,5	М1. Иностранцы граждане в контингенте обучающихся в вузе	25	12,5	П7. Базовые кафедры Университета	20	10

Продолжение таблицы 15

1	2	3	4	5	6	7	8	9
И1. Спектр реализуемых вузом образовательных программ (ОП) 2 и 3 уровней подготовки исследовательских кадров высшей квалификации (магистров, аспирантов, докторантов)	20	10	М2. Международное сотрудничество Университета	20	10	Б1. «Селекция элит» (академической, государственной, бизнеса)	10	5
И2. Вклад вуза в формирование научно-образовательной элиты страны.	10	5	М3. Глобальные коммуникации Университета	20	10	Б2. Коммуникации Университета с целевыми аудиториями, в том числе международным и	25	12,5
И3. Суперкомпьютеры	10	5	М4. Научно-исследовательское сотрудничество Университета с зарубежными университетами и исследовательскими организациями	20	10	Б3. Медиаактивность Университета	25	12,5
И4. Научная продуктивность авторов Университета по данным международной наукометрии на конец 2016 г.	15	7,5	М5. Образовательные программы (курсы) на иностранных языках	15	7,5	Б4. Восприятие исследований Университета международным академическим сообществом	25	12,5
И5. Цитируемость статей авторов Университета по данным международной наукометрии на конец 2016 г.	15	7,5	--	-	-	Б5. Восприятие исследований Университета русскоязычным академическим сообществом	15	7,5
И6. Научная продуктивность авторов Университета по данным национальной наукометрии на конец 2016 г.	10	5	-	-	-	-	-	-
И7. Цитируемость статей авторов Университета по данным национальной наукометрии на конец 2016 г.	10	5	-	-	-	-	-	-
И8. Финансирование НИОКР в 2016 году	10	5	-	-	-	-	-	-

Источник: составлено автором.

По результатам расчета показателей университета и составления параметрических рейтингов, предложено составлять сводный рейтинг по каждой из трех сфер оценки (образование и исследования (ОИ), социальная значимость (СМ), капитал и потенциал (ПБ)), с присвоением равных весовых значений параметрическим рейтингам по формулам (7), (8) и (9)

$$\text{ОИ} = 0,5 * \text{РО} + 0,5 * \text{РИ}, \quad (7)$$

$$\text{СМ} = 0,5 * \text{РС} + 0,5 * \text{РМ}, \quad (8)$$

$$\text{ПБ} = 0,5 * \text{РП} + 0,5 * \text{РБ}. \quad (9)$$

Аналогично рекомендациям, предложенным для рейтингования в группы для рейтинга MosIUR, каждому из параметрических рейтингов рекомендовано присваивать уровень значения, заданный в определенном диапазоне полученных вузом баллов: высокий (А), средний (В), низкий (С). Затем определять рейтинговую группу университета в диапазоне ААА - ССС.

Исходя из интересов заинтересованных пользователей, в таблице 16 предложены рекомендации по использованию данных национальных рейтингов.

Таблица 16 – Рекомендации по использованию данных национальных рейтингов

Заинтересованные пользователи	Рекомендации по использованию данных
Национальные и зарубежные абитуриенты, студенты и их родители	При принятии решения и выборе вуза рейтинги обеспечивают достоверной и полной информацией абитуриентов и студентов о российских университетах
Руководство вузов и вуз в целом	Использование данных для оперативного управления и разработки стратегии развития вуза
	Для привлечения лучших абитуриентов, студентов, исследователей и преподавателей России и зарубежных стран
	В процессе развития бренда вуза, повышении его капитализации и уровня коммерциализации разработок
	Для развития коммуникации университетов со всей целевой аудиторией
Государство и общество в целом	Использование результатов рейтинга в управлении в развитии образовательной системой страны и модернизации национальной экономической системы
	Для повышения престижа национальной системы образования
	Для стимулирования вузов к информационной открытости
	Для формирования хранилища данных о накопленных знаниях, инновациях
Работодатели	Источник данных об уровне и качестве подготовки потенциальных сотрудников

Источник: составлено автором.

Предлагаемый подход рейтингования университетов в группы можно рекомендовать к использованию для оценки деятельности широкого круга вузов, он более адекватно учитывает национальную специфику и требования основных пользователей.

4.3 Математическая модель учета интересов стейкхолдеров триединого университета

«Начиная с момента публикации работы Э. Фримана «Стратегический менеджмент: стейкхолдерский подход» в теории управления организацией, основанной на теории ценности (value based management) получил развитие и практическое применение аналитический метод, использующий теоретико-игровые математические модели» [180]. «Учет интересов стейкхолдеров стал возможен в рамках неантагонистических игр, которые позволяют определять оптимальность решений о выборе стратегий поведения и взаимодействия с другими участниками процесса. Это делает возможным рассматривать отношения со стейкхолдерами как управляемый актив организации, часть ее капитала» [190, 210]. «Аналитические алгоритмы позволяют учитывать проявление актов корпоративной социальной ответственности, что делает этот аппарат инструментом для управления организациями» [162].

«На применение теоретико-игрового подхода для построения аналитического аппарата, позволяющего принимать оптимальные решения относительно деятельности университетов, накладывается ряд ограничений» [101].

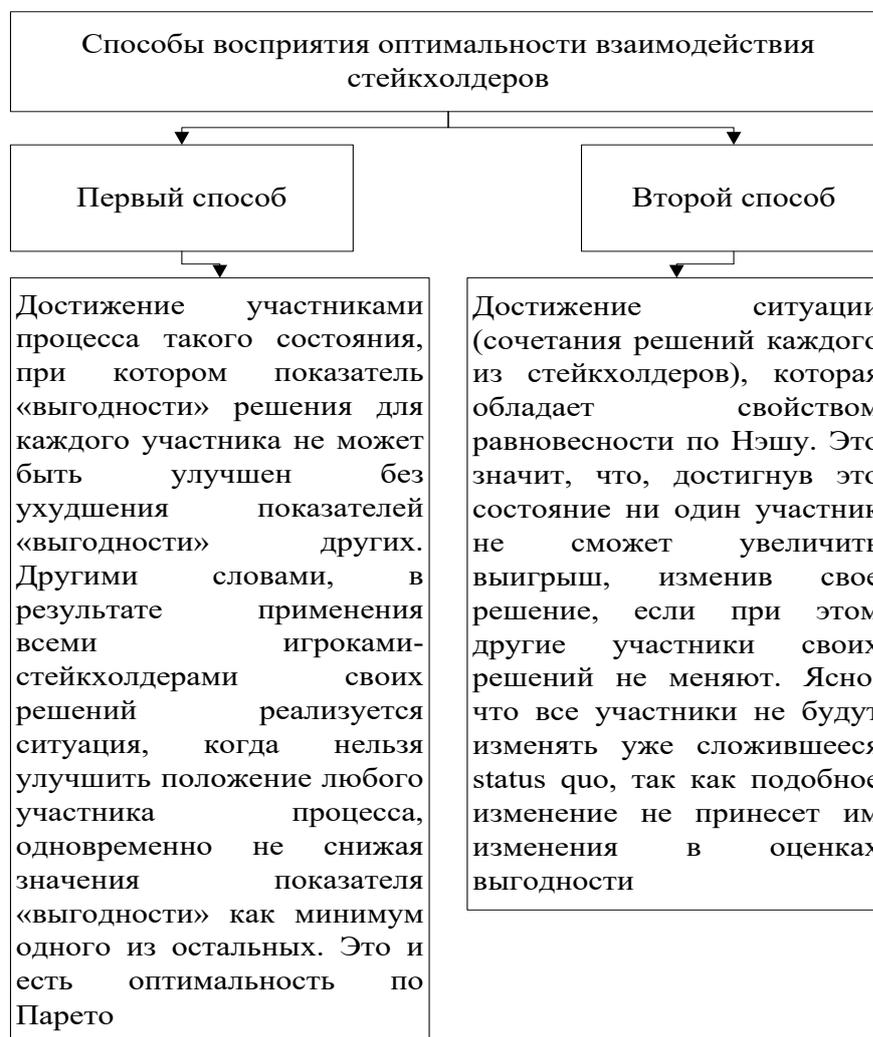
Во-первых, принимая стейкхолдерский подход, который признается инструментом управления и контроля долгосрочной устойчивости и международной конкурентоспособности вуза, следует определить состав стейкхолдеров (согласно теории игр – игроков), в рамках данной работы это было сделано ранее.

Во-вторых, как отмечалось, на определение эффективности деятельности университетов оказывают влияние особенности и ограничения уровней функционирования вузов: международный, национальный, региональный. «Данные ограничения индивидуальны, необходим аппарат, позволяющий использовать математическую игровую модель, разработанную как «общую» для всех категорий университетов» [101].

Важным также является вопрос интерпретации выбранных ключевых показателей эффективности (KPI) в терминах математической модели. Состав индикаторов, определяющих ожидаемые эффективности и результативности, должен быть сбалансирован по трем направлениям: образовательной, научной деятельности и деятельности по коммерциализации. Перечень индикаторов конкурентоспособности для трех категорий университетов предложен в приложении III.

«В исследовании была применена математическая модель «Аналитические рекомендации к принятию решений», основанная на положениях теории игр. Причина этого в необходимости реализации стейкхолдерского подхода к деятельности вузов. Для учета второго положения – ограничения уровней функционирования вузов – использовались так называемые «приводимые» показатели, расчет которых описан ниже. Суть метода – приведение любого установленного показателя к универсальной шкале для использования в предлагаемой модели. Это позволило реализовать и условия третьего положения – баланса показателей трех направлений деятельности вуза. Задача модели – рекомендовать в указанных условиях алгоритм нахождения стратегии поведения, доставляющей оптимальное по Парето решение. В модели учитывается неопределенность при реализации анализа деятельности стейкхолдеров путем применения вероятностных подходов. В результате предложен алгоритм проведения аналитических расчетов, реализованный в Excel или среде OpenOffice Calc» [101].

«При обосновании модели, было определено, что принятие решений стейкхолдерами является сложным процессом, который включает в себя анализ большого числа представлений о достижимости поставленных ориентиров в действующих ныне и далее условиях внешней среды. В условиях конкурентной борьбы или в условиях уже сформировавшегося рынка отказ от учета интересов и возможных реакций участников этого рынка приводит к бессмысленности любых прогнозов. В настоящий момент восприятие оптимальности взаимодействия стейкхолдеров чаще всего описываются двумя способами, представленными на рисунке 44» [101].



Источник: составлено автором.

Рисунок 44 – Способы восприятия оптимальности взаимодействия стейкхолдеров

«Анализ принятия решения проводился исходя из оптимальности Парето. Алгоритм поиска оптимальных ситуаций по Парето состоит в следующем. Каждый игрок (стейкхолдер) имеет набор стратегий

поведения. Сочетание стратегий всех участников процесса является ситуацией. Для каждого игрока и для всех ситуаций определены величины «выигрыша», которые реализуются в результате реализации всеми игроками соответствующих стратегий. Далее путем специфической процедуры сравнения всех выигрышей всех игроков во всех ситуациях получается результат – оптимальная по Парето ситуация или нет. Невозможность достижения оптимальных по Парето ситуаций при реализации стратегии обуславливает невыгодность её выбора» [101].

«Процедура определения оптимальности по Парето для двух стейкхолдеров продемонстрирована на следующем примере. Пусть у каждого стейкхолдера по две стратегии, тогда «выигрыши» можно получить в виде двух матриц 2×2 . Сочетание «выигрышей» изобразим на плоскости «выигрышей», горизонтальная ось – «выигрыш» первого, вертикальная – «выигрыш» второго порядка. Точка с координатами «выигрышей» на этой плоскости отождествляется с ситуацией - их 4. Алгоритм проверки оптимальности по Парето, представленный в приложении Щ, состоит в определении, находятся ли другие точки правее и выше изучаемой. Если такие точки есть, значит, существует ситуация более выгодная хотя бы для одного игрока, а значит, ситуация не оптимальна по Парето и наоборот» [101]. «Выигрыш» – это числовая характеристика. Требовалось, чтобы все показатели эффективности могли быть сведены к некоторому интегральному показателю. Подобный подход необходим, прежде всего, для ранжирования по приоритетности применяемых участниками процесса стратегий. В любом случае, лицо принимающее решение при реализации стратегии поведения производит такое ранжирование – отбор окончательной одной стратегии и есть определение «победителя» [101]. В данном случае аналитическая процедура усложнялась и требовала ранжирования не только стратегий, но и их комбинаций. Например, есть показатели, описывающие образовательную эффективность и показатель, описывающий научные «выгоды» или коммерческую

деятельность. Надо было установить, как аналитически с помощью некоторого показателя определить результат, который будет учитываться при оценке интересов всех стейкхолдеров.

«В аналитических методах активно используют интегральные показатели. В случае необходимости учета нескольких показателей процесса $x_{1k}, x_{2k}, \dots, x_{nk}$ определение интегрального показателя обычно сводится к «подбору» набора коэффициентов a_1, a_2, \dots, a_n , таких, что вычисленные значения (для k -ой альтернативы) наилучшим образом для лица принимающего решения ранжируют альтернативы» [101] по формуле (10)

$$I_k = a_1 x_{1k} + a_2 x_{2k} + \dots + a_n x_{nk}, \quad (10)$$

где x – процесс (от 1 до k -ой альтернативы);
 a – коэффициент (от 1 до n).

«Подбор коэффициентов или аналитической формулы может быть различным. Предложен метод определения коэффициентов, позволяющий, например, учесть в интегральном показателе научный и образовательный аспекты» [101].

Построен демонстрационный пример, алгоритм, который рекомендуется для применения и получения интегральных показателей, используемых в предлагаемой модели, основанной на теории игр.

В приложении Щ продемонстрирована математическая составляющая рекомендуемого подхода (выделенная разделяющая гиперплоскость, определяющая формулу для интегрального показателя). Набор показателей x_1, x_2, \dots, x_n определяет n -мерное пространство, точки которого – альтернативы. «Рассматривая предыдущие аналитические процедуры отбора – то есть то, как стейкхолдер принимал решение ранее, были отделены точки не прошедшие отбор (множество X) и точку, которая прошла отбор – точку T . В n -мерном пространстве определена разделяющая гиперплоскость, отделяющую X от T . Уравнение этой линии без учета свободного коэффициента – суть формулы интегрального показателя.

Действительно, для точек, лежащих на одной гиперплоскости, параллельной выбранной, значения интегрального показателя одни и те же, а значит и в Т, значение, сравненное с величиной свободного члена уравнения гиперплоскости будет иного знака, нежели знак значений, вычисленных в точках множества X» [101]. Нужный знак был получен умножив все коэффициенты на - 1.

Алгоритм нахождения формулы интегрального показателя, учитывающего научный и образовательный факторы, представлен на основе демонстрационного примера. «Были определены результаты оценок будущих КРІ (на момент вынесения уже проведенных решений), отвечающих за образовательную, научную и составляющую по коммерциализации, которые были получены при проведении предварительного анализа в процедурах принятия решений в двух случаях (Отбор 1 и Отбор 2) на рисунке 45. Отмечено, что если отборов больше, то это не меняет принципа алгоритма» [101]. Жирным шрифтом на рисунке отмечены те решения, которые были приняты стейкхолдером.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
1										
2		Данные по принятым решениям								
3										
4			Отбор 1			Отбор 2				
5			Альтернатива 1	Альтернатива 2	Альтернатива 3	Альтернатива 1	Альтернатива 2	Альтернатива 3		
6		Образовательная эффективность	9	8	7	5	6	6		
7		Научная эффективность	3	5	5,5	2,5	1,5	3		
8		Коммерциализация	4	4,5	4	2	1	0,5		
9		РЕЗУЛЬТАТ ОТБОРА	нет	да	нет	да	нет	нет		
10										
11										

Источник: составлено автором.

Рисунок 45 – Ввод данных по отбору альтернатив в прошедших процедурах принятия решений

Для построения интегрального показателя, описывающего поведение стейкхолдера в обоих отборах, были совмещены в пространстве показатели, отобранные альтернативы путем их совмещения параллельным переносом (коэффициенты гиперплоскости, то есть коэффициенты интегрального

признака, при этом не изменялись). Для этого были определены величины параллельного сдвига, как это указано на рисунке 46.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1									
2		Данные по принятым решениям							
3									
4			Отбор 1			Отбор 2			
5			Альтернатива 1	Альтернатива 2	Альтернатива 3	Альтернатива 1	Альтернатива 2	Альтернатива 3	Сдвиг для принятых альтернатив
6		Образовательная эффективность	9	8	7	5	6	6	3
7		Научная эффективность	3	5	5,5	2,5	1,5	3	=D7-F7
8		Коммерциализация	4	4,5	4	2	1	0,5	2,5
9		РЕЗУЛЬТАТ ОТБОРА	нет	да	нет	да	нет	нет	
10									

Источник: составлено автором.

Рисунок 46 – Предложенный учет параллельного сдвига

«Для ячеек в поле Отбора 2 произведена операция параллельного сдвига так, чтобы отобранная альтернатива Отбора 1 и отобранная альтернатива Отбора 2 совпадали. Формула в командной строке, применяемая для ячеек поля F16:H18, представлена на рисунке 47» [101].

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1									
2		Данные по принятым решениям							
3									
4			Отбор 1			Отбор 2			
5			Альтернатива 1	Альтернатива 2	Альтернатива 3	Альтернатива 1	Альтернатива 2	Альтернатива 3	Сдвиг для принятых альтернатив
6		Образовательная эффективность	9	8	7	5	6	6	3
7		Научная эффективность	3	5	5,5	2,5	1,5	3	2,5
8		Коммерциализация	4	4,5	4	2	1	0,5	2,5
9		РЕЗУЛЬТАТ ОТБОРА	нет	да	нет	да	нет	нет	
10									
11									
12									
13		ПРЕОБРАЗОВАНИЕ К РАСЧЕТНОЙ ШКАЛЕ							
14			Отбор 1			Отбор 2			
15			Альтернатива 1	Альтернатива 2	Альтернатива 3	Альтернатива 1	Альтернатива 2	Альтернатива 3	
16		Образовательная эффективность	9	8	7	=F6+\$I6	9	9	
17		Научная эффективность	3	5	5,5	5	4	5,5	
18		Коммерциализация	4	4,5	4	4,5	3,5	3	
19									
20									
21									
22			Альтернатива Т		Альтернативы множества X				
23			8		9	7	9	9	
24			5		3	5,5	4	5,5	
25			4,5		4	4	3,5	3	

Источник: составлено автором.

Рисунок 47 – Подготовка данных к расчету коэффициентов разделяющей гиперплоскости

Подготовка данных к расчету коэффициентов разделяющей гиперплоскости была осуществлена следующим образом: «в строках 23, 24, 25 приведены координаты точки множества Т - принятия альтернатив (одна точка) и координаты точек множества Х. В процедуре нахождения коэффициентов разделяющей гиперплоскости использовалось решение оптимизационной задачи, представленной формулой (11)» [101]

$$\text{Dist}(T, X) \rightarrow \min, \quad (11)$$

где Dist – евклидово расстояние между множествами Т и Х.

«Для нахождения евклидова расстояния между множествами Т и Х необходимо определить точку X_0 , принадлежащую линейной оболочке множества Х, которая является ближайшей к точке Т, на рисунке 43 обозначена звездочкой. Координаты этой точки определялись по формуле (12)» [101]

$$\begin{pmatrix} \sum_{i=1}^M \alpha_i X_{1i} \\ \sum_{i=1}^M \alpha_i X_{2i} \\ \sum_{i=1}^M \alpha_i X_{3i} \end{pmatrix}, \quad (12)$$

где x_{ki} – k - тая координата i-ой точки множества Х, состоящего из М точек;
 α_i – необходимые для нахождения коэффициенты.

Для того, чтобы точка X_0 лежала в линейной оболочке множества Х, необходимо, чтобы соблюдалась формула (13)

$$\alpha_1 + \alpha_2 + \dots + \alpha_M = 1, \alpha_i \geq 0, i = 1, 2, \dots, M, \quad (13)$$

«Зная координаты точки X_0 и Т были получены координаты вектора X_0T , который, являясь вектором нормали к разделяющей гиперплоскости, проходящей через середину отрезка X_0T , задает необходимые коэффициенты формулы интегрального показателя. Решение этой задачи было реализовано в Excel, с помощью встроенной процедуры «Поиск решения». Описание используемых данных представлено на рисунке 48» [101].

20	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
21										
22			Альтернатива Т			Альтернативы множества X				
23			8		9	7	9	9		
24			5		3	5,5	4	5,5		
25			4,5		4	4	3,5	3		
26										
27									сумма	
28				альфа=	1	1	1	1	4	
29									X	
30					9	7	9	9	34	
31					3	5,5	4	5,5	18	
32					4	4	3,5	3	14,5	
33										
34		Расстояние		945						
35										
36		Коэффициенты гиперплоскости		-26						
37				-13						
38				-10						
39										
40		Результат интегрального вычисления ИНТЕГРАЛЬНОГО ПОКАЗАТЕЛЯ								
41										
42			-318		-313	-293,5	-321	-335,5		
43										

Источник: составлено автором.

Рисунок 48 – Представленные предварительные данные для применения процедуры «Поиск решения»

В поле E28:H28 были установлены начальные значения параметров α_i - единички. «Программа вычисляла бы их последовательно, поэтому это было сделано произвольно. В ячейках поля E30:H32 были установлены формулы умножения координат векторов множества X (из поля E23:H25) на соответствующий коэффициент (например, для ячейки E30 формула =E23*E\$28). В столбце I в строках 28, 30, 31, 32 внесены формулы сумм ячеек этих строк в столбцах E, F, G, H. В ячейке I28 была реализована сумма всех α_i , которая по условию должна равняться 1, в ячейках I30:I32 находится в результате решения координаты точки X0. В ячейке D34 вычислялось евклидово расстояние между X и T (длина отрезка X0T) по формуле (14)» [101]

$$(C23-I30)^2+(C24-I31)^2+(C25-I32)^2, \quad (14)$$

«Коэффициенты гиперплоскости вычислялись как разность соответствующих координат альтернативы Т (C23:C25) и вектора X0 (I30:I32). В строке 42 (необязательно, для проверки и демонстрации правильности решения) вычислялись значения интегрального показателя, определенного рекомендуемым способом. Например, в ячейке C42 для

принимаемой альтернативы значение вычислено как $=\text{СУММПРОИЗВ}(C23:C25;\$D\$36:\$D\$38)$. Применение процедуры «Поиск решений» и результаты вычисления коэффициентов формулы интегрального показателя после запуска процедуры продемонстрированы в приложении Щ» [101].

Получена формула (15) интегрального показателя

$$I=0,2835 \cdot KPI_{\text{образоват}} + 0,2272 \cdot KPI_{\text{науч}} + 0,2272 \cdot KPI_{\text{коммерч}}, \quad (15)$$

«Если данных недостаточно для проведения данного алгоритма, то, возможно назначение коэффициентов «экспертным» способом, однако необходим сбор данных для дальнейшего аналитического уточнения этих коэффициентов. Если в результате применения алгоритма гиперплоскость не является разделяющей (для этой проверки в Excel реализованы вычисления в строке 42), то это может быть результатом нелинейного подхода стейкхолдера к принятию решений, или наличию дополнительных неучтенных факторов влияния. В этом случае, такой отбор либо не рассматривается как единичный случай, либо в модель необходимо наряду с образовательными, научными и факторами по коммерциализации внести тот фактор, который является существенным при принятии решений» [101].

«Далее проведено обоснование вероятностных элементов. При проведении анализа возможных «выигрышей» стейкхолдеров в тех или иных ситуациях детерминированная оценка величин «выигрышей» может привести к неправильной интерпретации результатов. Рассмотрение величины выигрыша как случайной величины может дать возможность рассмотреть весь спектр решений в зависимости от оценок выигрыша оппонентов. Распределения значений выигрыша стейкхолдеров определяют риски (неопределенность) в получении оценок, а значит и полученные в этом случае результаты будут эти риски учитывать» [101].

Предложено описание основной модели. Пусть $X=\{x_1, x_2, \dots, x_{ix}\}$; $Y=\{y_1, y_2, \dots, y_{jy}\}$; $Z=\{z_1, z_2, \dots, z_{kz}\}$ - наборы решений университета (X) и

стейкхолдеров $(Y, Z)^*$. В результате сочетания стратегий всех игроков реализуется ситуации (x_i, y_j, z_k) , кодируемые как (i, j, k) . Для каждого из стейкхолдеров, в том числе самого университета, определены показатели эффективности. Обозначены результаты анализа эффективности в случае реализации сочетания стратегий (i, j, k) как $(a_{ijk}, b_{jik}, c_{kij})$.

«Для учета неопределенности в оценке значений b_{jik} и c_{kij} они были рассмотрены как случайные величины. Действительно, при проведении анализа деятельности оппонентов для каждой выбранной стратегии следует учитывать три возможные ситуации-реакции в случае реализации другими игроками своих стратегий. Для второго стейкхолдера определены значения оценок выигрыша: первая $b_{jik}(1)$ – наихудшая оценка выгод соответствующего стейкхолдера при любых результатах других оппонентов, третья $b_{jik}(3)$ - наилучшая оценка выгод соответствующего стейкхолдера при любых результатах других оппонентов, вторая $b_{jik}(2)$ - среднее (или наиболее ожидаемое, если расчет среднего недоступен). Вероятность получения пессимистического варианта обозначим как $p_{y(1)}$, вероятность «ожидаемого» варианта - $p_{y(2)}$, оптимистического варианта $p_{y(3)}$, $p_{jik,y(1)} + p_{jik,y(2)} + p_{jik,y(3)} = 1$ » [101].

Аналогично для каждой i -ой выбранной стратегии были определены вероятностные оценки выигрышей третьего стейкхолдера – для любого i $c_{ikj}(1)$ с вероятностью $p_{z(1)}$, $c_{ikj}(2)$ с вероятностью $p_{z(2)}$, $c_{ikj}(3)$ с вероятностью $p_{z(3)}$.

«Процедура выбора стратегии определялась выбором номера x_i . Выбор стратегий стейкхолдерами определялся заданием номеров их стратегий. Тройке (i, j, k) сопоставлялась тройка $(a_{ijk}, b_{jik}, c_{kij})$. Величина a_{ijk} , определяет сводный показатель «выгодности» применения стратегии x_i в случае, если стейкхолдеры реализуют стратегии номер y_j и z_k .

Примечание – i_x – число стратегий университета, j_y – число стратегий игрока Y , k_z – число стратегий игрока Z .

Величина b_{jik} , определяет сводный показатель «выгодности» применения вторым стейкхолдером стратегии y_j в случае, если реализуется стратегия x_i , а третий стейкхолдер реализует стратегию номер z_k . Однако, неопределенность в получении результатов выгодности для стороннего стейкхолдера требовала, чтобы вместо детерминированного значения рассматривалась случайная величина (как определено выше – значения этой величины имеют пессимистический, ожидаемый и оптимистический прогноз, а вероятности, если нет никакой дополнительной информацией о трендах в ожиданиях, положим равными $1/3$). Данное распределение называется равномерным распределением, которое характеризуется тем, что нет никакой информации о частотах исходах. Это распределение обладает наибольшей энтропией, то есть мера хаоса – неопределенности для него максимальна для всех дискретных распределений» [101].

Аналогично определялась дискретная случайная величина s_{ijk} . При таком определении случайных величин каждое событие (i,j,k) имеет $9=3 \times 3$ исходов с заданными вероятностями: результаты эффективностей (выгодностей) $(a_{ijk}, b_{ijk}(S), c_{ijk}(M))$ реализуется с вероятностью $p_y(S) \cdot p_z(M)$. Если возможен более глубокий анализ реакции стейкхолдеров на реализацию выбранной стратегии, то возможно определение вероятностей с помощью матрицы 3×3 , в которой сопоставление вероятностей производится по правилу: $(a_{ijk}, b_{ijk}(S), c_{ijk}(M)) \rightarrow p_{yz}(S,M)$. В этом случае необходимо определить матрицу парного распределения, тогда будет возможно учитывать влияние решений одних стейкхолдеров на результаты других стейкхолдеров.

«Далее представлен анализ оптимальных по Парето ситуаций. Техническая процедура проверки события на выполнение условия оптимальности по Парето состояла в следующем. Для каждой из $N=i_x \cdot j_y \cdot k_z$ ситуаций были определены 9 возможных исходов. Для каждого исхода была определена его вероятность. Далее исход рассматривался как стандартная задача на поиск Парето оптимального решения. Для этого для каждой

ситуации произведено сравнение по всем значениям выигрыша со всеми ситуациями. Если сравниваемая ситуация сразу по всем значениям не хуже исходной, то ей присваивалась метка 1, иначе 0. Далее, если меток 1 более чем одна, то исходная не являлась оптимальной по Парето» [101].

«Результаты такого сравнения сведены в таблице, в строках исходы с определенными для них вероятностями, в столбцах - (i, j, k) ситуации, в ячейках – результаты проверки ситуаций (определяемых столбцами) в соответствующих исходах (строках). В столбцах была определена сумма вероятностей тех ячеек (ситуаций), которые являются оптимальными по Парето. Таким образом каждой ситуации была сопоставлена вероятность того, что данная ситуация является оптимальной по Парето. В рамках исследования была осуществлена интерпретация результатов и принятие решений. Определено, что если вероятность ситуации равна 1, это значит, что выбор соответствующей этой ситуации стратегии безусловно верен. Если ситуаций с вероятностями равными 1 нет, то рациональным и аналитически оправданным является выбор стратегии, доставляющей максимум суммы вероятностей по тем столбцам, которые соответствуют реализации выбранной стратегии. Если присутствуют несколько ситуаций с вероятностями 1, того, что они оптимальны по Парето и возникают в случае реализации разных стратегий, то возможно принятие предыдущего подхода с суммированием вероятностей для каждой стратегии» [101].

В заключении следует отметить, что предложенная модель позволяет определить стратегию поведения, доставляющую оптимальное по Парето решение. В модели учитывается неопределенность при реализации анализа деятельности стейкхолдеров путем применения вероятностных подходов. В результате предложен алгоритм проведения аналитических расчетов, реализованный в Excel или среде OpenOffice Calc. Инструкция к примерному алгоритму, реализованному в Excel представлена в исследовании [101].

Заключение

Проведенное исследование теоретических и методических аспектов формирования системы контроля деятельности университета позволило сформулировать следующие выводы.

1) В целях развития системы контроля деятельности вуза, усовершенствован ее понятийно-категориальный аппарат; предложено авторское определение контроля деятельности триединого университета; изучение нормативно-законодательных актов и положений, которые регулируют систему образования, позволило установить основные государственные требования к деятельности университетов; обоснованы объекты и субъекты контроля на основе фундаментальных положений концепции «стейкхолдеров».

Исследуя различные определения понятия контроля, сделан вывод об их неоднозначности и многообразии. Предложено определение контроля деятельности триединого университета: это одна из основных функций управления вузом, охватывающая совокупность действий, сосредоточенных в направлении проверки сведений о фактическом состоянии университета (объектах контроля) в целях удовлетворения информационных требований стейкхолдеров (субъектов контроля); сверку соответствия фактических показателей планируемым в стратегии; выявление расхождений; исследование степени отклонения показателей и существенности их влияния на деятельность университета, а также поиск первостепенных причин недостижения установленных значений показателей для минимизации влияния возможных рисков на деятельность вузов и вероятности их последующего появления, а также устранение несоответствий и осуществление корректирующих мероприятий. Предложенное определение наиболее полно отражает сущность контроля деятельности университетов и отображает его содержание и предназначение в процессе управления деятельностью вуза.

В ходе исследования классификаций наиболее значимыми признаны внешний и внутренний контроль деятельности университетов. Являясь важным элементом управления системы образования, внешний контроль включает: регламентацию деятельности образовательных учреждений (лицензирование, аккредитация, государственный контроль (надзор) в сфере образования, включающий федеральный государственный контроль качества образования и федеральный государственный надзор в сфере образования); мониторинг эффективности; общественную и профессиональную аккредитацию; независимую оценку качества образования.

Внутренний контроль, как было определено, проводится менеджментом, внутренними аудиторами и всем персоналом в различных формах. Внутренний контроль включает процедуры самообследования, оценки качества образования и традиционные процедуры и методы контроля, позволяющие повысить эффективность образовательной, научно-исследовательской и деятельности по коммерциализации проектов.

На основе проведенного анализа нормативного и законодательного регулирования контроля образовательной деятельности в России и исследования зарубежного опыта контроля деятельности университета получены следующие результаты.

Во-первых, субъекты контроля были объединены в четыре группы стейкхолдеров университета национального рынка образовательных услуг и четыре группы стейкхолдеров, заинтересованных в его способности конкурировать на международном рынке образовательных услуг, с разведением по степени возрастания интереса и влияния. В высоком уровне международной конкурентоспособности вуза в большей мере заинтересованы стейкхолдеры группы 1.1 (обучающиеся и работодатели), они же оказывают на нее большое влияние. Группа 0.1 (государство, менеджмент вуза, вузы-конкуренты) проявляет повышенный интерес к международной конкурентоспособности университета, но может оказать не высокое влияние на ее уровень. В группу 1.0 отнесены НПР,

профессиональные сообщества, рейтинговые агентства, оказывающие высокое влияние и проявляющие умеренный интерес. Предложена Матрица объектов и форм контроля деятельности университета с целью повышения международной конкурентоспособности.

Во-вторых, установлено, что наблюдается общность в объектах и методологических принципах оценки различными субъектами контроля, это позволило сделать предложение о возможности конвергенции разных видов контроля деятельности вуза и возможности признания результатов контроля всеми стейкхолдерами. Например, усовершенствовать контроль представляется возможным за счет использования методов экспертного (неформального) контроля на основе принципов риск-ориентированного контроля.

В-третьих, определено, что развивающаяся в настоящее время в Российской Федерации профессиональная независимая оценка деятельности вуза мотивирует образовательные учреждения к укреплению системы самооценки.

Определено, что снижение государственного финансирования деятельности университетов, порождает их заинтересованность в привлечении дополнительного финансирования.

Таким образом, для решения указанных проблем необходимо комплексное совершенствование внешнего и внутреннего контроля деятельности вуза. Для образовательных учреждений, стремящихся конкурировать на международном уровне, необходимо развивать внутреннюю интеграционную систему контроля, основанную на индикаторах.

2) Осуществлен ретроспективный анализ основных мировых статистических данных по образованию; выделены специфические черты систем внешнего контроля деятельности вузов в ряде зарубежных стран; изучена документация внутреннего управленческого учета международно-признанных университетов, регламентирующая контрольную

деятельность; исследована практика организации внутреннего контроля в соответствии с концепцией комитета COSO.

Опираясь на глобальную базу данных Евромонитор и другие статистические источники проведен анализ общих затрат на образование в разных странах, доли высшего образования среди экспортируемых услуг, доли импорта образовательных услуг в общем объеме рыночных операций, а также общих расходов на импорт образовательных услуг. В общемировом масштабе, по прогнозам, правительственные и потребительские расходы на образование будут продолжать расти, особенно в странах с развивающейся экономикой, а увеличивающаяся роль образования продолжит предоставлять все больше возможностей большему числу людей и компаний. Проведенное исследование позволило спрогнозировать следующую ситуацию: учитывая осложнение экономико-политической ситуации на внешней арене, российским вузам следует быть готовыми к повышению конкуренции в борьбе за студента, которая, не ослабевая, будет ужесточаться в ближайшее время.

Определено, что в исследованных странах контроль и оценка качества осуществляется посредством аккредитация учебных программ. Выявлено, что в отдельных государствах преобладает внешний контроль, в других – внутренний. Поэтому выделяют две модели: саморегулируемую (американскую) и государственную (европейскую).

Изучение практического опыта деятельности университетов США позволило установить, что для регулирования своей контрольной деятельности вузы используют рекомендации комитета COSO. Основные положения данной концепции предложено интегрировать в деятельность отечественных университетов.

По результатам систематизации зарубежного опыта по формированию систем контроля деятельности образовательных учреждений, проведена сравнительная оценка отдельных, наиболее актуальных, ее аспектов с элементами существующей системы контроля в Российской Федерации. Вхождение России в европейское образовательное пространство с

подписанием Болонского соглашения наложило определенные обязательства на национальную систему обеспечения качества образования и прохождению помимо государственной еще и общественно-профессиональную аккредитации. Внутривузовские системы также должны обеспечивать гарантию качества образования. Параметры качественного осуществления всех видов деятельности вузов в современных условиях зависят от количественного и качественного состава потребителей. Оценка и контроль основных индикаторов, отражающих запросы основных стейкхолдеров, является важным инструментом внутреннего управления и контроля вузом, который позволяет искать, моделировать, прогнозировать и оценивать состояние вуза.

Доказано, что для обеспечения качества подготовки требуется, внедрение эффективной системы внутреннего контроля, основанной на рекомендациях COSO, и включающей конкретные индикаторы состояния и развития. Данные проблемные вопросы требовали изучения и предложения действенных решений в исследовании.

3) Выделены факторы трансформации предназначения университета в условиях глобализации; расширен терминологический инструментарий за счет введения понятия «триединый университет»; развиты теоретические положения конкурентоспособности университета; выделены категории университетов и идентифицированы контрольные показатели, характеризующие их конкурентоспособность; выделены «критерии конкурентоспособности вузов глазами международного абитуриента» с разделением их на две группы: жесткие и мягкие и проведен сравнительный анализ университетов; предложена цепочка ценности вуза, движущие силы конкуренции и источники конкурентных преимуществ вузов; осуществлен критический анализ деятельности российских и зарубежных образовательных учреждений по двум параметрам деятельность и потенциал; предложены рекомендации отечественным университетам по повышению международной конкурентоспособности.

Трансформации в предназначении и основных функциях вуза предопределила необходимость выделения в диссертации новой дефиниции - «триединый университет».

Рассмотрены наиболее известные подходы к понятию «конкурентоспособности» в целом и предложено авторское определение дефиниции «международная конкурентоспособность триединого университета». Международная конкурентоспособность триединого университета – это свойство реального и потенциального удовлетворения потребностей заинтересованных сторон, наличие и способность вуза к приумножению преимуществ в образовании, науке и коммерциализации, подтвержденных уровнем оцениваемых на международном уровне индикаторов, в сравнении с конкурентами в направлениях поддержания связей и развития своих стейкхолдеров, установления взаимовыгодных долгосрочных партнерских отношений. Оценка конкурентоспособности университета, как комплексного явления, должна быть ориентирована на критерии, выдвигаемые основными стейкхолдерами, и носить целевой характер.

Опираясь на основные положения теории стейкхолдеров Р.Э. Фримэна, выделены четыре группы стейкхолдеров университета, заинтересованные в его способности конкурировать на международном рынке образовательных услуг, с разведением по степени возрастания интереса и влияния.

Определены критерии международной конкурентоспособности университета «глазами международного абитуриента» и разделены на две группы: «жесткие» и «мягкие».

Аналитическим исследованием определено, что правительства многих стран мира инициировали проекты по поддержанию вузов-лидеров в их стремлении стать лучшими на международной арене и занимать высокие позиции в мировых рейтингах университетов (ARWU, QS, THE и др.). Не стала исключением и Российская Федерация, разработав проект 5-100 по

повышению конкурентоспособности ведущих российских университетов на глобальном рынке образования. Предложена классификация отечественных университетов в категории для проведения сопоставимого анализа их конкурентоспособности на основе объективных показателей. При составлении перечня индикаторов, характеризующих деятельность университета и являющихся предметом контроля, учитывались три современных направления: образование, наука и коммерциализация научных разработок. Количественное измерение конкурентоспособности предложено осуществлять посредством сформированного перечня показателей. База показателей была создана исходя из требования стейкхолдеров: рейтинговые агентства, общественные и профессиональные организации, государство, менеджмент вуза. Оценена приемлемость/неприемлемость индикаторов для каждой из категорий, что позволило сделать вывод, что на мировом рынке сферы образования способны соперничать университеты, участники проекта 5-100, вузы с особым статусом, национально-исследовательские и федеральные университеты.

Выделенные критерии международной конкурентоспособности и индикаторы, подтверждающие ее уровень и выступающие предметами контроля, свидетельствовали о необходимости комплексного рассмотрения деятельности вуза и выделения тех ее видов и результатов, которые берутся к оценке для расчёта и контроля индикаторов конкурентоспособности. Интеграция двух подходов к деятельности и ресурсам университета, позволила предложить цепочку создания ценности университетом на основе структуры, разработанной М. Портером, разбивкой по аспектам деятельности, рекомендованной Р.П. Булыгой, с корректировкой и выделением трех видов деятельности вуза, согласно концепции «Университет 3.0». В исследовании была проведена оценка деятельности университетов России, Китая, Англии и Германии, согласно представленным аспектам.

В исследовании сформулированы движущие силы конкуренции, доминирующими среди них являются: концентрация таланта, управление брендом, продуктовые, а также технологические изменения. Построение цепочки создания ценности университетом позволило выявить источники конкурентных преимуществ вуза и предложить расчетную формулу. Предложены рекомендации по повышению конкурентоспособности вузов, с целью определения их стратегических инициатив.

4) Систематизированы причины появления и развития рейтингов университетов; установлены проблемы измерения рейтинговых показателей и методик составления ранкингов; предложена методика рейтингования вузов в группы.

Критически изучены методики трех международных рейтингов университетов (Шанхайского рейтинга, рейтинга THE и QS) и проанализированы позиции отечественных университетов, также рассмотрены мировые рейтинги университетов, имеющие меньшее влияние и известность. Отмечено, что обращение рейтинговыми агентствами к различным базам данных существенно влияет на позиции вузов в обозначенных выше рейтингах, местоположение отечественных университетов в которых также было проанализировано. Сделан вывод об укреплении позиций отечественных образовательных организаций в международных рейтингах, в отдельных рейтинговых системах наблюдается повышение позиций российских вузов.

Определены методологические и практические проблемы составления рейтингов.

Во-первых, главной проблемой большей части рейтингов является их стремление к комбинированию показателей в одном сводном индексе, поэтому в дальнейшем его достаточно сложно интерпретировать. Включение всех переменных, имеющих абсолютное значение, в сводный - относительный показатель является не целесообразным. Возможно, следует пересмотреть применение мультипликативного подхода и

метода агрегирования показателей, или отказаться от сводного индекса. Это позволит решить проблему интерпретации разных групп показателей.

Во-вторых, упорядочивание всех университетов в иерархическом порядке и присваивание им конкретных мест не позволяет пользователям данных рейтинга понять насколько это место «хорошее». Решением данной проблемы может стать объединение университетов в группы, внутри которых будут расположены вузы, имеющие значения показателей заданного диапазона.

В целях объективного сопоставимого анализа конкурентоспособности университетов в исследовании предложена их классификация в три категории: международного уровня, национального и регионального уровня. Данная группировка должна быть использована и при составлении рейтингов вузов в каждой из обозначенных категорий.

На основе методов и моделей проведения анализа стратегических групп, а также ранжирования в категории, согласно методики QS-Stars, и алгоритма, используемого при определении рейтингов банков, предложена методика ранжирования университетов по группам. Данный подход рейтингования рекомендован к использованию в отрасли образования для оценки деятельности широкого круга университетов международного, национального и регионального уровня. В соответствии с выявленными характеристиками, которым должны соответствовать университеты международного уровня, в исследовании представлены основные показатели оценки их деятельности, которые будут использованы в процессе их ранжирования.

Отмечена универсальность применения предлагаемой методики в каждой из дифференцированных категорий университетов (международного, национального и регионального уровня). На основе методов ранжирования университетов в группы, применяемых системой QS-Stars, и методике рейтинга MosIUR, предложены рекомендации по ранжированию вузов с распределением их в группы с учетом сохранения всех оцениваемых

показателей и их доли в общей совокупности. Предложения также приемлемы для ранжирования вузов рейтинговым агентством Эксперт РА и национального рейтинга «Интерфакс», а также для других отечественных и зарубежных СМИ, агентств и профессиональных сообществ.

5) Разработана и обоснована концепция формирования интеграционной системы внутреннего контроля деятельности триединого университета; предложены рекомендации формирования многоуровневой системы планирования и контроля индикаторов деятельности университета; опираясь на концепцию COSO, предложена иерархическую модель внутреннего контроля деятельности вуза.

Исследование деятельности образовательных учреждений высшего образования позволило предложить осуществлять формирование интеграционной системы контроля университета на основе комплексного подхода к раскрытию содержания и сути базовых концепций контроля. Исследованными и рекомендованными в качестве базовых являются следующие концепции: Balanced Scorecard (BSC) – система сбалансированных показателей (ССП); KPI (Key Performance Indicator) – ключевые показатели эффективности; Personal Balanced Scorecard (PBSC) – личная система сбалансированных показателей; Total Performance Scorecard (TPS) – универсальная система показателей деятельности; Total Quality Management (TQM) – всеобщий менеджмент на основе качества; концепция COSO; цикл PDCA (Plan, Do, Check, Act) и концепция «сквозного контроля».

По результатам проведенного исследования удалось установить, что элементы той или иной из обозначенных концепций так или иначе встречаются в деятельности вузов, но наблюдаемое отсутствие эффективности от использования в системе управления изученных концепций в первую очередь связано с их разобщенностью и не связанностью между собой.

Процессы перехода вуза в новое «качество» и становление его как

триединого университета обусловило разработку концепции интеграционной системы контроля деятельности триединого университета. Интеграционная система контроля деятельности триединого университета основывается на базовых концепциях контроля и не противоречит им, каждая из них является частым неотъемлемым элементом комплексной четырехэтапной системы контроля, данная трансформация позволяет добиться непротиворечивости и эффективности их применения в направлении реализации поставленных целей и достижения желаемых значений критериев международной конкурентоспособности, обеспечивая сбалансированность функционирования и развития университета.

Формирование интеграционной системы внутреннего контроля деятельности триединого университета рекомендовано осуществлять на основе цикла PDCA.

На первом этапе цикла PDCA в системе контроля предложено использовать методологии BSC, KPI, PBSC.

Следующим этапом цикла PDCA является – осуществление или организация деятельности. Опираясь на концепцию COSO, предложена иерархическая модель внутреннего контроля деятельности вуза, в основе которой лежат пять элементов (контрольная среда; система выявления и оценки рисков; контрольные процедуры; информационная среда и система коммуникаций; мониторинг).

Рекомендуемая интеграционная система контроля включает совокупность элементов, которые необходимы для комплексного принятия решений, оценки существующих и потенциальных рисков, усиления конкурентоспособности университета и его устойчивого развития. Предложенная система включает следующие элементы: цели и задачи интеграционной системы; необходимость совершенствования организационной структуры образовательного учреждения и создания органа/ов внутреннего контроля; стандарт внутреннего контроля. Рекомендуемый стандарт является дополнительным справочным

инструментом для сотрудников вуза, позволяющим проводить идентификацию и оценку операционных средств контроля и управления, достоверность бухгалтерской (финансовой) отчетности университета, соответствие установленным на государственном и внутреннем уровне требованиям и, в случае необходимости, принимать меры, усиливающие средства контроля.

Заключительный этап цикла PDCA - связывание и воздействие. Для данных нужд разработаны формы отчетов, содержащие управленческую и финансовую информацию. Используемую вузами базу данных следует адаптировать и для удовлетворения потребностей в информации интеграционной системы внутреннего контроля на основе XBRL технологий, что предложено в работе.

б) Предложены направления совершенствования организации внутреннего контроля на основе предварительного, текущего и ретроспективного риск-ориентированного контроля.

Разработаны методические рекомендации по организации внутреннего контроля согласно выделенным формам и в соответствии с элементами концепции COSO (система выявления и оценки рисков, контрольные процедуры, мониторинг). Разработаны и представлены следующие методики, рекомендованные для включения в стандарт внутреннего контроля: методика многоуровневого контроля индикаторов деятельности университета; методика идентификации и контроля рисков деятельности университета; методика внутренней ретроспективной финансовой проверки на основе риск-ориентированного подхода. Также в стандарт рекомендовано включить методики оценки рисков и формирования контрольных процедур в ходе сквозного контроля деятельности университетов по трем уровням открытой 3-D модели.

По результатам исследования предложено контроль исполнения ключевых индикаторов международной конкурентоспособности осуществлять на основе конкретного набора ключевых показателей (KPI),

позволяющего заинтересованным стейкхолдерам получать информацию о степени достижения поставленных целей и задач.

Оценку рисков в деятельности образовательных учреждений предложено проводить по предложенной методике идентификации и контроля рисков в несколько этапов: определение оцениваемых критериев, связанных с достижением целей и показателей; идентификация рисков и оценка степени их наступления на основе предложенного опросника; анализ значимости риска и создание рабочего листа средств контроля.

Согласно рекомендациям, параметрам, которые проверяются в процессе контрольных мероприятий, присваивается риск и степень его значимости, для определения которой предложено использовать матрицу. В ней каждому риску устанавливается значимость (А, В, С, D), в зависимости от уровня последствий и частоты его появления. Выявляются несоответствия работы вуза с целью своевременного внедрения определенных действий, направленных на улучшение процессов и состояния. Устанавливаются мероприятия контроля, которые должны быть систематическими, объективными, охватывать все стороны деятельности университета.

В исследовании разработана и представлена методика внутренней ретроспективной финансовой проверки, основанная на цикле PDCA, содержащая 4 этапа; планирование и подготовка внутренней финансовой проверки (ревизии); проведение внутренней финансовой проверки (ревизии); составление отчета о проделанной работе, разработка решений и рекомендаций по выявленным нарушениям; проверка исполнения назначенных рекомендаций.

Для контроля выполнения требований стейкхолдеров предложена методика текущей оценки рисков и проведения мероприятий контроля на соответствие требованиям заинтересованных сторон. Текущие мероприятия контроля на соответствие требованиям заинтересованных сторон рекомендовано осуществлять, согласно цикла PDCA (Plan-Do-Check-Act). На основе применения процессного и стейкхолдерского подходов к

деятельности образовательных учреждений предложено распределить ключевых стейкхолдеров университета по основным элементам процесса: вход, процесс, выход, управление и ресурсы. Согласно предложенным в диссертации табличным формам (план-графика контрольных мероприятий на год, рекомендуемой табличной формы для идентификации рисков и контрольных мероприятий в соответствии с потребностями стейкхолдеров), можно идентифицировать риски на стадиях входа, процесса и выхода с позиции заинтересованных сторон и установить контрольные мероприятия, для того чтобы наиболее полно формировать информацию о соответствии деятельности университета их требованиям.

7) Исследованы проблемные вопросы внешней отчетности вузов; предложены направления актуализации структуры отчетности и ее содержания; обоснованы принципы составления публичной отчетности университета на основе комбинации современных подходов к ее составлению.

Предложена схема формирования отчетности образовательных организаций в соответствии с потребностями стейкхолдеров. Установлено, что каждый источник информации в большей или меньшей степени удовлетворяет потребности разных групп стейкхолдеров.

Проведено исследование возможностей применения технологий XBRL для информационного обеспечения проведения контрольно-надзорных мероприятий, осуществляемых Министерством образования и науки Российской Федерации и Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки, обоснованы направления совершенствования внешней отчетности университета. Предложены принципы составления отчетности образовательной организации, сформированные на базе интеграции основных положений общепризнанных концепций составления внешней отчетности хозяйствующих субъектов: об устойчивом развитии, интегрированной отчетности, отчетности об интеллектуальном капитале.

Предложена интеграционная модель формирования отчетности университетов, в которой информационная среда XBRL включает две

интеграционные инфраструктуры (интеграционная инфраструктура учета и стандартизации, интеграционная инфраструктура контроля и использования), каждая из которых состоит из операционных процессов.

8) Предложена математическая модель, позволяющая учитывать неопределенность при реализации анализа деятельности стейкхолдеров путем применения вероятностных подходов, разработан алгоритм проведения аналитических расчетов, реализованный в Excel или среде OpenOffice Calc.

Предлагаемая математическая модель основана на положениях теории игр, с учетом трех ограничений. Во-первых – необходимость реализации стейкхолдерского подхода к деятельности вузов. Для учета второго положения – ограничения уровней функционирования вузов – рассматриваются так называемые «приводимые» показатели, расчет которых описан в работе. Суть метода – приведение любого установленного показателя к универсальной шкале для использования в предлагаемой модели. Это позволяет реализовать и условия третьего положения – баланса показателей трех направлений деятельности вуза. Задача модели – рекомендовать в указанных условиях алгоритм нахождения стратегии поведения, доставляющей оптимальное по Парето решение. В предлагаемой модели учитываются неопределенность при реализации анализа деятельности стейкхолдеров путем применения вероятностных подходов. В результате разработан алгоритм проведения аналитических расчетов, реализованный в Excel или среде OpenOffice Calc.

В исследовании развиты теоретико-методологические и организационно-методические положения формирования системы контроля деятельности университета как на внешнем, так и на внутреннем уровне. Предлагаемый инструментарий контроля позволит повысить международную конкурентоспособность образовательных учреждений и гармонизировать взаимодействие со стейкхолдерами. Результаты исследования внедрены в практику деятельности ряда высших учебных заведений, в науку и учебный процесс.

Список литературы

Нормативные правовые акты

1. Конституция Российской Федерации : [принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (дата обращения: 12.08.2019).

2. Российская Федерация. Законы. О бухгалтерском учете : федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ : [принят Государственной Думой 22.11.2011 : одобрен Советом Федерации 29.11.2011 : по состоянию на 26.07.2019]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/ (дата обращения: 12.08.2019).

3. Российская Федерация. Законы. О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года : [Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134/28c7f9e359e8af09d7244d8033c66928fa27e527/ (дата обращения: 02.12.2020).

4. Российская Федерация. Законы. О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки [Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 599] // Президент России : официальный сайт. – 2012. – Текст : электронный. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/35263> (дата обращения: 01.04.2015).

5. Российская Федерация. Законы. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года [Указ Президента РФ от 21.07.2012 № 474] // Президент России : официальный сайт. – 2012. – Текст :

электронный. – URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/63728> (дата обращения: 11.05.2016).

6. Российская Федерация. Законы. О перечне показателей, критериях и периодичности оценки эффективности реализации программ развития университетов, в отношении которых установлена категория «национальный исследовательский университет» : [приказ Минобрнауки РФ от 29.07.2009 № 276 : зарегистрировано в Минюсте РФ 03.09.2009 № 14699 : редакция от 13.09.2011]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_91372/ (дата обращения: 23.07.2017).

7. Российская Федерация. Законы. О проведении мониторинга эффективности образовательных организаций высшего образования [Приказ Министерства образования и науки РФ от 22.03.2018 года № 204]. – Справочно-правовая система «ГАРАНТ.РУ». – Текст : электронный. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71813712/> (дата обращения: 29.10.2019).

8. Российская Федерация. Законы. О сроке проведения в 2009 году конкурсного отбора программ развития университетов, в отношении которых устанавливается категория «национальный исследовательский университет», о форме заявки на участие в нем и требованиях к содержанию и структуре программ развития университетов [Приказ Министерства образования и науки РФ от 30.07.2009 № 278]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_92420/ (дата обращения: 26.04.2020).

9. Российская Федерация. Законы. О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы [Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203] // Президент России : официальный сайт. – 2018. – Текст : электронный. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41919> (дата обращения: 15.09.2020).

10. Российская Федерация. Законы. О структуре федеральных органов исполнительной власти [Указ Президента РФ от 15.05.2018 № 215] // Президент России : официальный сайт. – 2018. – Текст : электронный. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43039> (дата обращения: 29.09.2019).

11. Российская Федерация. Законы. Об образовании в Российской Федерации : федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ : [принят Государственной Думой 21.12.2012 : одобрен Советом Федерации 26.12.2012 : по состоянию на 30.04.2021]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 30.04.2021).

12. Российская Федерация. Законы. Об оценке и о мониторинге результативности деятельности научных организаций, выполняющих научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы гражданского назначения [Постановление Правительства РФ от 08.04.2009 № 312 : по состоянию на 08.06.2019]. – Справочно-правовая система «ГАРАНТ.РУ». – Текст : электронный. – URL: <https://base.garant.ru/195302/> (дата обращения: 16.09.2019).

13. Российская Федерация. Законы. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» : [Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642 : редакция от 15.03.2021]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286474/ (дата обращения: 05.12.2020).

14. Российская Федерация. Законы. Об утверждении Концепции развития публичной нефинансовой отчетности и плана мероприятий по ее реализации : [Распоряжение Правительства РФ от 05.05.2017 № 876-р]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216631/ (дата обращения: 02.12.2020).

15. Российская Федерация. Законы. Об утверждении критериев показателей, необходимых для определения типа и вида образовательного учреждения высшего профессионального и среднего профессионального образования [Приказ Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки от 25.10.2011 № 2267]. – Справочно-правовая система «ГАРАНТ.РУ». – Текст : электронный. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70015826/> (дата обращения: 23.11.2020).

16. Российская Федерация. Законы. Об утверждении перечней показателей деятельности образовательных учреждений высшего профессионального, среднего профессионального и начального профессионального образования, необходимых для установления их государственного статуса : приказ Минобрнауки РФ от 02.09.2011 № 2253 : [зарегистрировано в Минюсте РФ 11.10.2011 № 22010]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_120378/ (дата обращения: 28.09.2017).

17. Российская Федерация. Законы. Об утверждении показателей мониторинга системы образования : приказ Минобрнауки России от 15.01.2014 № 14 : [зарегистрировано в Минюсте России 06.03.2014 № 31528 : редакция от 09.11.2016]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_160167/ (дата обращения: 29.09.2019).

18. Российская Федерация. Законы. Об утверждении показателей мониторинга системы образования : приказ Минобрнауки России от 22.09.2017 № 955 : [зарегистрировано в Минюсте России 12.10.2017 № 48516 : редакция от 18.12.2019]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_280282/ (дата обращения: 25.12.2019).

19. Российская Федерация. Законы. Об утверждении Положения о государственной аккредитации образовательных учреждений и научных

организаций [Постановление Правительства Российской Федерации от 21.03.2011 № 184 : редакция от 27.12.2012]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_111856/ (дата обращения: 22.03.2018).

20. Российская Федерация. Законы. Об утверждении Положения о Федеральной службе по надзору в сфере образования и науки [Постановление Правительства РФ от 15.07.2013 № 594 : редакция от 24.05.2018]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_149446/ (дата обращения: 12.02.2021).

21. Российская Федерация. Законы. Об утверждении Порядка проведения самообследования образовательной организацией : приказ Минобрнауки России от 14.06.2013 № 462 : [зарегистрировано в Минюсте РФ 27.06.2013 № 28908 : редакция от 14.12.2017]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_148628/ (дата обращения: 30.09.2019).

22. Российская Федерация. Законы. Об утверждении Правил осуществления главными распорядителями (распорядителями) средств федерального бюджета, главными администраторами (администраторами) доходов федерального бюджета, главными администраторами (администраторами) источников финансирования дефицита федерального бюджета внутреннего финансового контроля и внутреннего финансового аудита и о внесении изменения в пункт 1 Правил осуществления ведомственного контроля в сфере закупок для обеспечения федеральных нужд, утвержденных постановлением Правительства Российской Федерации от 10.02.2014 № 89 [Постановление Правительства РФ от 17.03.2014 № 193]. – Справочно-правовая система «ГАРАНТ.РУ». – Текст : электронный. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70513414/> (дата обращения: 19.05.2021).

23. Российская Федерация. Законы. Об утверждении программы развития государственного образовательного бюджетного учреждения высшего профессионального образования «Государственный университет – Высшая школа экономики», в отношении которого установлена категория «национальный исследовательский университет», на 2009-2018 годы [Приказ Министерства образования и науки РФ от 26.11.2009 № 677]. – Справочно-правовая система «ГАРАНТ.РУ». – Текст : электронный. – URL: <https://base.garant.ru/6730676/> (дата обращения: 13.03.2020).

24. Российская Федерация. Законы. Об утверждении типового положения о комиссии по оценке результативности деятельности научных организаций, выполняющих научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы гражданского назначения, и типовой методики оценки результативности деятельности научных организаций, выполняющих научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы гражданского назначения : приказ Министерства образования и науки РФ от 14.10.2009 № 406 : [зарегистрировано в Минюсте РФ 28.01.2010 № 16115]. – Справочно-правовая система «ГАРАНТ.РУ». – Текст : электронный. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/97371/> (дата обращения: 23.06.2020).

25. Российская Федерация. Законы. Об утверждении требований к осуществлению государственного контроля (надзора) в сфере образования за деятельностью образовательных организаций, реализующих образовательные программы, содержащие сведения, составляющие государственную тайну [Постановление Правительства РФ от 25.07.2013 № 627 : редакция от 05.10.2018]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_149943/ (дата обращения: 24.01.2021).

Книги, учебники, учебные пособия и монографии

26. Амбарцумов, А.А. 1000 терминов рыночной экономики : учебное пособие / А.А. Амбарцумов, Ф.Ф. Стерликов. – Москва : КРОН-Пресс, 1993. – 299 с. – ISBN 5-8317-0033-X.

27. Антипов, П. Образование в России и за рубежом : справочник для поступающих / П. Антипов, М. Фролова, Е. Бережная. – Москва : Новости Москвы, 2013. – 335 с. – ISBN 978-5-905600-07-4.

28. Аснин, Л.М. Контроль и ревизия в организациях : учебное пособие / Л.М. Аснин, И.Я. Кононова. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2004. – 281 с. – ISBN 5-222-05371-7.

29. Афанасьев, В.Г. Проблемы правового регулирования государственного финансового контроля / В.Г. Афанасьев. – Москва : Юриспруденция, 2000. – 116 с. – ISBN 5-8401-0049-8.

30. Бариленко, В.И. Методология бизнес-анализа : учебное пособие / В.И. Бариленко. – Москва : КноРус, 2018. – 190 с. – ISBN 978-5-406-06213-5.

31. Браун, М.Г. Сбалансированная система показателей : на маршруте внедрения / М.Г. Браун. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с. – ISBN 5-9614-0115-4.

32. Булыга, Р.П. Методологические проблемы учета, анализа и аудита интеллектуального капитала / Р.П. Булыга. – Москва : Финансовая академия при Правительстве РФ, 2005. – 426 с. – ISBN 5-98115-028-9.

33. Бурцева, К.Ю. Внутренний и внешний контроль деятельности университета : монография / К.Ю. Бурцева. – Москва : РУСАЙНС, 2020. – 297 с. – 1000 экз. – ISBN 978-5-4365-2281-4.

34. Бурцева, К.Ю. Проблемы организации и осуществления контроля образовательных учреждений : монография / К.Ю. Бурцева. – Тольятти : Кассандра, 2015. – 157 с. – 500 экз. – ISBN 978-5-91687-156-2.

35. Вознесенский, Э.А. Финансовый контроль в СССР /

Э.А. Вознесенский. – Москва : Юридическая литература, 1973. – 134 с.
– ISBN отсутствует.

36. Вяткина, Е.О. Организация внутреннего контроля в системе дистанционного образования высших учебных заведений : монография / Е.О. Вяткина, А.А. Ситнов. – Москва : РУСАЙНС, 2017. – 176 с. – 1000 экз.
– ISBN: 978-5-4365-2110-7.

37. Гольдштейн, Г.Я. Основы менеджмента : учебное пособие / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог : ТРТУ, 2003. – 230 с. – ISBN 5-230-24692-8.

38. Елютин, В.П. Высшая школа общества развитого социализма / В.П. Елютин. – Москва : Высшая школа, 1980. – 560 с. – ISBN отсутствует.

39. Избицкий, Л.М. Ревизия и контроль в потребительской кооперации / Л.М. Избицкий. – Москва : Экономика, 1971. – 288 с. – ISBN отсутствует.

40. Каплан, Р.С. Организация, ориентированная на стратегию : как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон ; перевод с английского М. Павлова [и др.]. – Москва : Олимп-Бизнес, 2004. – 392 с.
– ISBN 5-901028-68-6.

41. Каплан, Р.С. Сбалансированная система показателей : от стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон ; перевод с английского М. Павлова [и др.]. – Москва : Олимп-Бизнес, 2003. – 282 с. – ISBN 5-901028-55-4.

42. Кеворкова, Ж.А. Бухгалтерская экспертиза хозяйствующих субъектов : методология и практика : монография / Ж.А. Кеворкова. – Ставрополь : Ставропольское книжное издательство, 2007. – 228 с.
– 300 экз. – ISBN 978-5-7644-1034-0.

43. Кеворкова, Ж.А. Внутренний контроль бизнес-процессов Федерального казначейства : монография / Ж.А. Кеворкова, Р.А. Иванов. – Краснодар : Типография Копи Принт, 2013. – 238 с. – 500 экз. – ISBN отсутствует.

44. Кеворкова, Ж.А. Учетно-аналитическое и методическое обеспечение учетного процесса инвестиционно-строительной деятельности в

условиях автоматизации / Ж.А. Кеворкова, В.Н. Ерохина, А.Т. Баженова. – Калуга : Эйдос, 2014. – 196 с. – ISBN 978-5-905697-62-3.

45. Королева, Н.И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Н.И. Королева. – Томск : Издательство Томского политехнического университета, 2007. – 138 с. – ISBN отсутствует.

46. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; перевод с английского В.Б. Боброва ; под общей редакцией Е.М. Пеньковой. – Москва : Прогресс, 1990. – 733 с. – ISBN 5-01-001816-8.

47. Маркс, К. Капитал / К. Маркс. – 2-е издание. – Москва : Эксмо, 2017. – Том 1. – 1200 с. – ISBN 966-03-1383-7.

48. Мельник, М.В. Ревизия и контроль : учебное пособие / М.В. Мельник, А.С. Пантелеев, А.Л. Звездин ; под редакцией М.В. Мельник. – Москва : ИД ФБК-Пресс, 2003. – 519 с. – ISBN 5-88103-113-X.

49. Мельник, М.В. Сбалансированные показатели : содержание и интерпретация : монография / М.В. Мельник, Е.В. Никифорова, К.Ю. Бурцева. – Тольятти : Кассандра, 2010. – 213 с. – 300 экз. – ISBN 978-5-91687-046-6.

50. Наше общее будущее : доклад Международной комиссии по окружающей среде и развитию / под редакцией С.А. Евтеева, Р.А. Перелета ; предисловие Г.Х. Брундтланд. – Москва : Прогресс, 1989. – 371 с. – ISBN 5-01-001747-4.

51. Нивен, П.Р. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом. Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / П.Р. Нивен. – Москва : Баланс-Клуб, 2003. – 328 с. – ISBN 966-8644-03-4.

52. Нили, Э. Призма эффективности : карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли. – Москва : Баланс-Клуб, 2003. – 398 с. – ISBN 966-8216-18-0.

53. Оливе, Н.Г. Оценка эффективности деятельности компании : практическое руководство по использованию сбалансированной системы

показателей / Н.Г. Оливе, Ж. Рой, М. Ветер ; перевод с английского Э.В. Кондуковой, И.С. Половицы. – Москва : Вильямс, 2003. – 303 с. – ISBN 5-8459-0432-3.

54. Оценка, контроль и управление интеллектуальным потенциалом исследовательского университета : монография / М.А. Эскиндаров, В.И. Бариленко, И.Ф. Ветрова [и др.] ; под редакцией М.А. Эскиндарова, Р.П. Бульги. – Москва : ООО «Стринг», 2011. – 225 с. – 500 экз. – ISBN 978-5-91716-128-0.

55. Портер, М. Конкурентное преимущество : как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер ; перевод с английского Е. Калининой. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 714 с. – ISBN 978-5-9614-0760-0.

56. Разработка сбалансированной системы показателей : практическое руководство с примерами ; под редакцией А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. – Москва : Олимп-Бизнес, 2005. – 123 с. – ISBN 5-901028-90-2.

57. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – Москва : ИНФРА-М, 2006. – 494 с. – ISBN 5-16-002705-X.

58. Рамперсад, Х.К. Универсальная система показателей деятельности : как достигать результатов, сохраняя целостность / Х.К. Рамперсад ; перевод с английского А. Логинова [и др.]. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 351 с. – ISBN 5-9614-0068-9.

59. Серебрякова, Т.Ю. Теория и методология сквозного внутреннего контроля / Т.Ю. Серебрякова. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 327 с. – ISBN 978-5-16-005302-8.

60. Силбигер, С. MBA за 10 дней / С. Силбигер ; перевод с английского Э.В. Шустера. – Москва : Консультант Плюс, 2002. – 436 с. – ISBN 5-89453-012-1.

61. Совершенствование оценки эффективности деятельности подведомственных Правительству Российской Федерации образовательных и

научных учреждений : коллективная монография / Р.П. Булыга, И.Ф. Ветрова, О.Г. Королев [и др.] ; под редакцией Р.П. Булыги. – Москва : Научная библиотека, 2014. – 190 с. – 500 экз. – ISBN 978-5-906660-40-4.

62. Субетто, А.И. Качество образования как синтезатор проблем развития образования в России : мониторинг, проблемы / А.И. Субетто, В.А. Селезнева ; под общей редакцией А.С. Вострякова. – Новосибирск : Издательство НГТУ, 2000. – 380 с. – ISBN отсутствует.

63. Тарасова, В.П. Толковый словарь рыночной экономики / В.П. Тарасов, Ф.А. Крутиков. – Москва : Глория, 1993. – 302 с. – ISBN 978-5-85-226002-4.

64. Терехов, А.А. Аудит / А.А. Терехов. – Москва : Финансы и статистика, 2001. – 512 с. – ISBN 5-279-02244-6.

65. Уорд, К. Стратегический управленческий учет / К. Уорд ; перевод с английского Е. Осмоловского. – Москва : Олимп-бизнес, 2002. – 435 с. – ISBN 5-901028-33-3.

66. Фомин, В.П. Анализ сбалансированности показателей развития предприятия / В.П. Фомин. – Самара : ООО «ИПК «Содружество», 2008. – 208 с. – ISBN отсутствует.

67. Формирование системы контроля деятельности университета в России и за рубежом : коллективная монография / Р.П. Булыга, Е.В. Никифорова, М.В. Мельник [и др.] ; под редакцией Р.П. Булыги. – Москва : Научная библиотека, 2019. – 257 с. – 1000 экз. – ISBN 978-5-6042212-2-8.

68. Халина, В.Г. Глобальная конкурентоспособность ведущих университетов. Модели и методы ее оценки и прогнозирования : монография / В.Г. Халина, Е.М. Анохина, И.П. Бойко ; под общей редакцией В.Г. Халина. – Москва : Проспект, 2018. – 544 с. – 500 экз. – ISBN 978-5-392-27162-7.

69. Чайникова, Л.Н. Конкурентоспособность предприятия : учебное пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. – Тамбов : Издательство ТГТУ, 2007. – 192 с. – ISBN 978-5-8265-0568-7.

70. Шешукова, Т.Г. Аудит : теория и практика применения международных стандартов / Т.Г. Шешукова, М.А. Городилов. – Москва : Финансы и статистика, 2005. – 184 с. – ISBN 5-279-02992-0.

Диссертации и авторефераты диссертаций

71. Булыга, Р.П. Методологические проблемы учета, анализа и аудита интеллектуального капитала : специальность 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика» : диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Булыга Роман Петрович ; Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации. – Москва, 2005. – 378 с. – Библиогр.: с. 355-378.

72. Бурцева, К.Ю. Формирование сбалансированных финансовых показателей в бухгалтерском учете и их анализ : на примере предприятий-производителей автокомпонентов : специальность 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Бурцева Ксения Юрьевна ; Самарский государственный экономический университет. – Самара, 2008. – 232 с. – Библиогр.: с. 159-168.

73. Вихляева, И.С. Разработка комплекса маркетинговых коммуникаций в сфере профессионального образования : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Вихляева Ирина Сергеевна ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва, 2012. – 135 с. – Библиогр.: с. 119-127.

74. Серебрякова, Т.Ю. Концептуальные модели сквозного внутреннего контроля : специальность 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика» : диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Серебрякова Татьяна Юрьевна ; Марийский государственный технический университет. – Йошкар-Ола, 2010. – 438 с. – Библиогр.: с. 356-391.

75. Сидорова, М.И. Развитие моделей бухгалтерского учета в условиях современных информационных технологий : специальность 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика» : диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Сидорова Марина Ильинична ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации.– Москва, 2013. – 261 с. – Библиогр.: с. 228-250.

Статьи

76. Адлер, Ю.П. А Вуз и ныне там / Ю.П. Адлер // Стандарты и качество. – 2002. – № 4. – С. 66–68. – ISSN 0038-9692.

77. Бабошина, Э.С. Реализация внутреннего контроля системы управления государственного образовательного учреждения / Э.С. Бабошина // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия : Экономика и Управление. – 2012. – № 1 (8). – С. 7-12. – ISSN 2221-5689.

78. Банк, С.В. Экономическая безопасность образовательных организаций как важная составляющая экономической безопасности государства / С.В. Банк // Russian Journal Of Management. – 2020. – № 2. Том 8. – С. 46-50. – ISSN 2409-6024.

79. Бариленко, В.И. Аналитическое обеспечение управления инновационным развитием хозяйствующих субъектов / В.И. Бариленко // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2017. – № 3. – С. 38-43. – ISSN 0130-3848.

80. Бердников, В.В. Контроллинговые механизмы разработки и оценки эффективности бизнес-моделей компаний малого бизнеса / В.В. Бердников // Вестник Пермского университета. Серия : Экономика. – 2014. – № 1 (20). – С. 90-96. – ISSN 1994-9960.

81. Булыга, Р.П. Аудит бизнеса как основное научно-образовательное направление Финансового университета в области аудиторской

деятельности / Р.П. Булыга // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2014. – № 3. – С. 7-13. – ISSN: 2227-3891.

82. Булыга, Р.П. Концепция формирования публичной отчетности вузов / Р.П. Булыга // Вестник Финансового университета. – 2015. – № 6 (90). – С. 156-170. – ISSN: 2221-1632.

83. Булыга, Р.П. Подготовка бухгалтеров и аудиторов : пути гармонизации образовательных программ и профессиональных стандартов / Р.П. Булыга // Учет.Анализ.Аудит. – 2016. – № 3. – С. 50-54. – ISSN 2408-9303.

84. Бурцев, В.В. Система внутреннего финансового контроля коммерческой организации / В.В. Бурцев // Аудит и финансовый анализ. – 2013. – № 7. – С. 83-87. – ISSN 2618-9828.

85. Бурцев, В.В. Основные аспекты внутрихозяйственного контроля в акционерном обществе / В.В. Бурцев // Аудитор. – 2009. – № 4. – С.38-41. – ISSN 1998-0701.

86. Бурцева, К.Ю. Анализ факторов глобальной конкурентоспособности университетов / К.Ю. Бурцева // Учетно-аналитическое обеспечение - информационная основа экономической безопасности хозяйствующих субъектов : межвузовский сборник научных трудов и результатов совместных научно-исследовательских проектов. – Москва : Аудитор, 2017. – С. 48-53. – 416 с. – ISBN 978-5-9909657-1-3.

87. Бурцева, К.Ю. Возможности формирования отчетности образовательных организаций с применением XBRL технологий / К.Ю. Бурцева // Аудит и финансовый анализ – 2019. - № 3. – С. 252-254. – ISSN 2618-9828.

88. Бурцева, К.Ю. Внутренний контроль деятельности вуза : определение, сущность, содержание / К.Ю. Бурцева // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2014. – № 4 (30). – С. 76-79. – ISSN 2073-5073.

89. Бурцева, К.Ю. Внутренний контроль и оценка рисков деятельности университетов / К.Ю. Бурцева // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2016. – № 3 (26). – С. 5-10. – ISSN 2221-5689.

90. Бурцева, К.Ю. Движущие силы конкуренции в отрасли образования / К.Ю. Бурцева // Вестник Самарского государственного университета путей сообщения. – 2017. – № 2 (36). – С. 43-47. – ISSN 2079-6099.

91. Бурцева, К.Ю. Идентификация рисков деятельности университетов / К.Ю. Бурцева // Экономика. Образование. Право. Научные исследования состояния и развития современного общества : сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции ; под редакцией А.А. Ващенко. – Волгоград : Индивидуальный предприниматель Ващенко Александр Николаевич, 2016. – С. 355-358. – 871 с. – ISBN 978-5-9908093-7-6.

92. Бурцева, К.Ю. Идентификация рисков и контрольных мероприятий в соответствии с потребностями стейкхолдеров университетов / К.Ю. Бурцева // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2016. – № 2 (25). – С. 5-9. – ISSN 2221-5689.

93. Бурцева, К.Ю. Исследование проблем и вопросов устойчивого развития в зарубежных университетах / К.Ю. Бурцева // Аудит и финансовый анализ. – 2020. - № 1. – С. 187-192. – ISSN 2618-9828.

94. Бурцева, К.Ю. Использование таксономий XBRL в учетно-аналитических и контрольных / К.Ю. Бурцева // Аудит и финансовый анализ. – 2020. – № 2. – С. 15-19. – ISSN 2618-9828.

95. Бурцева, К.Ю. К вопросу о ранжировании университетов по группам в международных рейтингах / К.Ю. Бурцева // Аудит и финансовый анализ. – 2015. – № 2. – С. 415-420. – ISSN 2618-9828.

96. Бурцева, К.Ю. Конкурентные преимущества университетов на международном уровне / К.Ю. Бурцева // Вектор науки Тольяттинского

государственного университета. – 2016. – № 3 (26). – С. 11-17.
– ISSN 2221-5689.

97. Бурцева, К.Ю. Контроль и регулирование деятельности региональных вузов / К.Ю. Бурцева // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2020. – № 4 (60). – С. 90-96. – ISSN 2073-0462.

98. Бурцева, К.Ю. Концепции, являющиеся базовыми, при формировании системы контроля деятельности университета / К.Ю. Бурцева // Шихобаловские чтения : опыт, проблемы и перспективы развития потребительского рынка : материалы IV Международной научно-практической конференции, 29-30 сентября 2015 г. : в 2 частях. Часть 2 ; ответственный редактор Е.Н. Шереметьева. – Самара : Самарский институт (филиал) РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2015. – С. 16-21. – 263 с. – ISSN отсутствует.

99. Бурцева, К.Ю. Критерии оценки международной конкурентоспособности вуза / К.Ю. Бурцева // Аудит и финансовый анализ. – 2015. – № 5. – С. 337-343. – ISSN 2073-0462.

100. Бурцева, К.Ю. Критерии оценки эффективности деятельности вузов в современной системе мониторинга / К.Ю. Бурцева // Экономическая политика России в условиях глобальной турбулентности. Международный финансово-экономический форум (24-26 ноября 2014) : в 4 томах. Том 4 ; ответственный редактор Г.Л. Подвойский. – Москва : Финансовый университет, 2015. – С. 28-31. – 264 с. – ISBN 978-5-7942-1250-1.

101. Бурцева, К.Ю. Математическая модель учета интересов стейкхолдеров представительств хозяйствующих субъектов / К.Ю. Бурцева, Е.В. Никифорова, Д.И. Коровин // Аудит и финансовый анализ. – 2020. № 3. – С. 237-241. – ISSN 2618-9828.

102. Бурцева, К.Ю. Методические аспекты формирования системы контроля за деятельностью университетов / К.Ю. Бурцева // Финансовая аналитика : проблемы и решения. – 2017. – № 2 (332). Том 10. – С. 157-170. – ISSN 2073-4484.

103. Бурцева, К.Ю. Методические и организационные особенности внешнего контроля деятельности университета / К.Ю. Бурцева // Аудит и финансовый анализ. – 2018. - № 1 – С. 24-28. – ISSN 2618-9828.

104. Бурцева, К.Ю. Мировое образовательное пространство : обзор, сравнение, анализ данных / К.Ю. Бурцева // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2015. – № 3-2 (33-2). – С. 181-187. – ISSN 2073-5073.

105. Бурцева, К.Ю. Направления повышения эффективности внутреннего контроля бизнес-процессов / К.Ю. Бурцева // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. – Воронеж: Воронежский государственный аграрный университет, 2021. – Выпуск 1(68). – С.151-159. – ISSN 2071-2243.

106. Бурцева, К.Ю. Основные тренды в реформировании системы высшего образования Российской Федерации / К.Ю. Бурцева // Вестник Самарского государственного университета путей сообщения. – Самара: Самарский гос. Ун-т путей сообщения, 2018. – Выпуск 4 (42). – С.15-18. – ISSN 2079-6099.

107. Бурцева, К.Ю. Оценка рисков как элемент системы внутреннего контроля образовательных учреждений / К.Ю. Бурцева // Вестник Самарского государственного университета путей сообщения. – 2015. – № 2 (28). – С. 86-93. – ISSN 2079-6099.

108. Бурцева К.Ю. Предпосылки развития российской системы рейтингования университетов / К.Ю. Бурцева // Аудит и финансовый анализ. – 2018. - № 5. – С. 174-179. – ISSN 2618-9828.

109. Бурцева, К.Ю. Применение концепции стейкхолдеров при обосновании объектов и субъектов контроля деятельности университета / К.Ю. Бурцева // Аудит и финансовый анализ. – 2017. – № 3-4. – С. 42-47. – ISSN 2618-9828.

110. Бурцева, К.Ю. Применение стандартов внутреннего контроля в деятельности зарубежных университетов / К.Ю. Бурцева // Стратегическое

планирование развития городов и регионов : сборник научных трудов V Международной научно-практической конференции ; под редакцией Ю.А. Анисимовой. – Тольятти : Тольяттинский государственный университет, 2015. – С. 24-27. – 191 с. – ISBN – 978-5-8259-0917-2.

111. Бурцева, К.Ю. Проблемы измерения и оценки показателей рейтингования университетов / К.Ю. Бурцева // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2014. – № 1 (27). – С. 86-89. – ISSN 2073-5073.

112. Бурцева, К.Ю. Развитие российской системы рейтингования университетов / К.Ю. Бурцева, Е.В. Никифорова // Учет, анализ, аудит. – 2019. – № 1. Том 6. – С. 69-75. – ISSN 2408-9303.

113. Бурцева, К.Ю. Развитие учетного, аналитического и контрольного инструментария на основе XBRL технологий / К.Ю. Бурцева // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2020. – № 3 (59). – С. 93-98. – ISSN 2073-0462.

114. Бурцева, К.Ю. Рейтинговая оценка университетов / К.Ю. Бурцева // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2017. – № 2 (29). – С. 7-13. – ISSN 2221-5689.

115. Бурцева, К.Ю. Роль стандартов внутреннего контроля в деятельности университетов / К.Ю. Бурцева // Слагаемые качества обучения студентов в гуманитарном вузе : сборник материалов XII международной научно-методической конференции ; под редакцией Н.А. Веретенниковой, Р.В. Закомолдина, С.В. Быкова. – Самара : Самарская гуманитарная академия, 2015. – С. 128-131. – 270 с. – ISBN 978-5-98996-170-2.

116. Бурцева, К.Ю. Системы контроля деятельности университетов в России и за рубежом / К.Ю. Бурцева // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2016. – № 1 (24). – С. 12-18. – ISSN 2221-5689.

117. Бурцева, К.Ю. Совершенствование внешней отчетности университета / К.Ю. Бурцева // Аудит и финансовый анализ. – 2017. – № 5-6 – С. 27-32. – ISSN 2618-9828.

118. Бурцева, К.Ю. Современная бизнес модель университета / К.Ю. Бурцева // Аудит и финансовый анализ. – 2016. – № 6. – С. 404-408. – ISSN 2618-9828.

119. Бурцева, К.Ю. Современные критерии мониторинга деятельности университетов / К.Ю. Бурцева // Стратегическое планирование развития городов и регионов : сборник научных трудов IV Международной научно-практической конференции ; под редакцией Ю.А. Анисимовой. – Тольятти : Тольяттинский государственный университет, 2014. – С. 116-122. – 376 с. – ISBN – 9875825907949.

120. Бурцева К.Ю. Сравнительный анализ аспектов деятельности университетов на международном уровне / К.Ю. Бурцева // Аудит и финансовый анализ – 2018. - № 2 – С. 349-352. – ISSN 2618-9828.

121. Бурцева, К.Ю. Сравнительный анализ мировых рейтингов университетов / К.Ю. Бурцева // Инновационные методы учета, статистики, аудита и анализа бизнеса : Декабрьские чтения им. С.Б. Барнгольц : сборник трудов международной научно-практической конференции, 12-13 декабря 2013 г. : в 2 томах. Том 1 ; ответственные редакторы М.В. Мельник, И.Ф. Ветрова. – Москва : Финансовый университет, 2013. – С. 217-225. – 359 с. – ISBN 978-5-91265-062-8.

122. Бурцева, К.Ю. Стейкхолдерский подход к оценке деятельности университетов / К.Ю. Бурцева // Аудит и финансовый анализ. – 2016. – № 2. – С. 316-320. – ISSN 2618-9828.

123. Бурцева, К.Ю. Сущность и виды контроля деятельности вузов / К.Ю. Бурцева // Аудит и финансовый анализ. – 2015. – № 4. – С. 439-446. – ISSN 2618-9828.

124. Бурцева, К.Ю. Тенденции интеграции и сотрудничества университетов в условиях глобализации экономики / К.Ю. Бурцева // Вектор

науки Тольяттинского государственного университета. – 2014. – № 2 (28). – С. 63-67. – ISSN 2073-5073.

125. Бурцева, К.Ю. Факторы, препятствующие международной конкурентоспособности российских университетов / К.Ю. Бурцева // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2015. – № 1. – С. 103-107. – ISSN 0130-3848.

126. Бурцева, К.Ю. Элементы системы внутреннего контроля деятельности вузов, согласно концепции COSO / К.Ю. Бурцева // Взгляд молодых ученых на проблемы устойчивого развития : сборник научных статей по результатам I Конгресса молодых ученых по проблемам устойчивого развития ; под редакцией Е.Н. Харитоновой, П.С. Селезнева, К.А. Артамоновой. – Москва : Финансовый университет, 2016. – С. 276- 288. – 835 с. – ISBN 978-5-7942-1338-6.

127. Бурцева, К.Ю. Этапы цикла PDCA в системе контроля университета / К.Ю. Бурцева // Инновационное развитие российской экономики : сборник научных трудов IX Международной научно-практической конференции. – Москва : Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2016. – С. 24-26. – 328 с. – ISBN 978-5-7307-1153-2.

128. Бычкова, С.М. Конвергенция форм учета финансовых результатов и отчетности предприятий России и Финляндии / С.М. Бычкова, Н.В. Каравец // Аудит. – 2021. – № 2. – С. 5-9. – ISSN 2227-9288.

129. Вахрушина, М.А. Конвергенция информационных ресурсов учетных подсистем : управленческий аспект / М.А. Вахрушина // Экономика. Бизнес. Банки. – 2013. – № 2 (3). – С. 7-15. – ISSN 2304-9596.

130. Вахрушина, М.А. Парадигма бухгалтерского учета и отчетности в условиях глобальной экономики : проблемы России и пути их решения / М.А. Вахрушина // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 25 (319). – С. 38-46. – ISSN 2073-5081.

131. Герасимова, Е.Б. Контрольные и аналитические возможности информационной прозрачности кредитных организаций / Е.Б. Герасимова // Аудит. – 2020. – № 1. – С. 23-25. – ISSN 2227-9288.

132. Демина, И.Д. Система показателей нефинансовой отчетности для оценки инвестиционной привлекательности компаний / И.Д. Демина, Е.Н. Домбровская // Аудиторские ведомости. – 2015. – № 9. – С. 55-68. – ISSN 1727-8058.

133. Ефимова, О.В. Анализ устойчивого развития компании: стейхолдерский подход / О.В. Ефимова // Экономический анализ : теория и практика. – 2013. – № 44 (348). – С. 41-51. – ISSN 2073-039X.

134. Ефимова, О.В. Парадигма устойчивого развития : проблемы информационно-аналитического обеспечения / О.В. Ефимова // Инновационное развитие экономики. – 2013. – № 1 (13). – С. 22-31. – ISSN 2223-7984.

135. Зайцева, Г. Независимая оценка качества образования : разбираемся в деталях / Г. Зайцева // Учреждения образования : бухгалтерский учет и налогообложение. – 2015. – № 7. – ISSN 1812-3554. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://base.garant.ru/57381639/> (дата обращения: 19.10.2020).

136. Зрелов, А.П. Современные проблемы и особенности определения сущности понятия «налоговый контроль» / А.П. Зрелов // Налоги и налогообложение. – 2004. – № 9. – С. 19-38. – ISSN 2454-065X.

137. Игошев, Б.М. Система менеджмента качества : подготовка к комплексной оценке деятельности университета / Б.М. Игошев, А.А. Симонова, Н.Л. Шевелева [и др.] // Официальное издание УрГПУ. – 2006. – № 130. – ISSN 2413-827X. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://lib.convdocs.org/docs/index-108185.html> (дата обращения: 29.10.2020).

138. Казакова, Н.А. Оценка компетенций и профессиональных навыков аудитора в цифровой среде : аудиторские IT-риски / Н.А. Казакова,

Н.Д. Бровкина // Аудитор. – 2020. – № 10. Том 6. – С. 11-16.
– ISSN 1998-0701.

139. Казакова, Н.А. Оценка компетенций и профессиональных навыков аудитора в цифровой среде : наиболее значимые аспекты использования информационных технологий в аудите / Н.А. Казакова, Н.Д. Бровкина // Аудитор. – 2020. – № 8. Том 6. – С. 20-24. – ISSN 1998-0701.

140. Каплан, Р.С. Изменяем готовность нематериальных активов / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон // Искусство управления. – 2004. – № 8. – С. 24-41.
– ISSN отсутствует.

141. Карпов, А.О. Современный университет как драйвер экономического роста : модели и миссии / А.О. Карпов // Вопросы экономики. – 2017. – № 3. – С. 58-76. – ISSN 0042-8736.

142. Каширская, В.С. Кадровая политика органов государственной власти России : проблемы и возможные пути решения / В.С. Каширская // Финансовая экономика. – 2018. – № 7. – С. 2325-2327. – ISSN 2075-7786.

143. Каширская, Л.В. Учетно-аналитическая оценка и аудит уровня квалификации персонала в оценке конкурентоспособности вуза / Л.В. Каширская, А.А. Ситнов // Проблемы экономики и юридической практики. – 2019. – № 6. Том 15. – С. 64-69. – ISSN 2541-8025.

144. Колесник, В.Ю. Становлення та розвиток політики Європейського Союзу у сфері освіти = Становление и развитие политики Европейского Союза в сфере образования / В.Ю. Колесник // Вісник Чернівецького факультету Національного університету «Одеська юридична академія» = Вестник Черновицкого факультета Национального университета «Одесская юридическая академия». – 2014. – № 1. – ISSN 2709-6815.
– Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vchfo_2014_1_24.pdf (дата обращения: 29.10.2020).

145. Мельник, М.В. Условия успешного использования профессиональных стандартов / М.В. Мельник // Учет. Анализ. Аудит. – 2016. – № 3. – С. 55-64. – ISSN 2408-9303.

146. Мотова, Г.Н. Применение стандартов ENQA и моделей качества при построении внутривузовской системы гарантии качества в вузе / Г.Н. Мотова, О.А. Матвеева // Внедрение европейских стандартов и рекомендаций в системы гарантии качества образования : сборник материалов VI Всероссийской научно-практической конференции Гильдии экспертов в сфере профессионального образования. – Москва : Гильдия экспертов в сфере профессионального образования, 2011. – ISBN отсутствует. – Текст : электронный. – URL: <https://expert-edu.ru/images/sbornik2011/2/motova.doc> (дата обращения: 24.12.2020).

147. Петров, А.М. Оперативный и превентивный инструментарий реализации внутреннего финансового контроля в рамках расходования средств на федеральные проекты / А.М. Петров // Экономические науки. – 2020. – № 185. – С. 169-178. – ISSN 2072-0858.

148. Пласкова, Н.С. Финансовым контролерам нужен профессиональный стандарт / Н.С. Пласкова // Финконтроль. – 2020. – № 1(19). – С. 75-77. – ISSN 2500-204X.

149. Попова, А.Д. Внутренний контроль в бюджетном образовательном учреждении / А.Д. Попова // Финансовые исследования. – 2012. – № 3 (36). – С. 27-33. – ISSN 1991-0525.

150. Рахманова, М.С. Принципы функционирования вуза как стейкхолдер-компании // Интеллектуальный потенциал вузов - на развитие Дальневосточного региона России и стран АТР. – 2010. – С. 141-145. – ISSN отсутствует.

151. Рожнова, О.В. Пути повышения прозрачности компаний / О.В. Рожнова, В.М. Игумнов // Корпоративная финансовая отчетность. Международные стандарты. – 2011. – № 3 (51). – С. 74-79. – ISSN отсутствует.

152. Савин, А.А. Организация системы внутривузовского контроля / А.А. Савин // Управление экономическими системами : электронный научный журнал. – 2015. – № 11 (83). – ISSN 1999-4516. – Текст :

электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-sistemy-vnutriholdingovogo-kontrolya>. (дата обращения: 27.08.2019).

153. Садыкова, Т.М. Оценка результатов деятельности центров ответственности в системе внутрипроизводственного расчета / Т.М. Садыкова // Финансовые и бухгалтерские консультации. – 2004. – № 5. – С. 46-49. – ISSN отсутствует.

154. Салми, Д. Российские вузы в конкуренции университетов мирового класса / Д. Салми, И.Д. Фруммин // Вопросы образования. – 2007. – № 3. – С. 5-45. – ISSN 1814-9545.

155. Сацик, В.И. Детерминанты глобальной конкурентоспособности университетов : в поиске эффективной стратегии развития высшего образования на Украине / В.И. Сацик // Вопросы образования. – 2014. – № 1. – С. 134-161. – ISSN 1814-9545.

156. Ситнов, А.А. Операционный аудит в топографо-геодезической сфере производства / А.А. Ситнов // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 8. – С 52-62. – ISSN 0234-4505.

157. Ситнов, А.А. Стандартизация аудита субъектов государственного сектора экономики (часть 1) / А.А. Ситнов // Аудитор. – 2016. – № 8. – С. 3-11. – ISSN 1998-0701.

158. Ситнов, А.А. Стандартизация аудита субъектов государственного сектора экономики (окончание) / А.А. Ситнов // Аудитор. – 2016. – № 9. – С. 11-20. – ISSN 1998-0701.

159. Скворцов, Н.Г. Конкурентоспособность университетов в глобальной системе высшего образования : вызовы и стратегии / Н.Г. Скворцов // Вестник Московского университета. Серия 18 : Социология и политология. – 2017. – № 4. Том 23. – С. 45-57. – ISSN 1029-3736.

160. Солодухин, К.С. Инновационный стратегический анализ вуза как стейкхолдер-компании / К.С. Солодухин, М.С. Рахманова // Экономические науки. – 2009. – № 50. – С. 236-242. – ISSN 2072-0858.

161. Троценко, А.Н. Конкурентоспособность университета и факторы ее определяющие / А.Н. Троценко, И.М. Романова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 11-1 (64). – С. 761-765. – ISSN 1999-2300.

162. Харин, А.Г. Стейкхолдерский подход в управлении организациями : перспективы применения теоретико-игровых моделей / А.Г. Харин, Т.Р. Гареев // TERRA ECONOMICUS. – 2014. – № 4. Том 12. – С. 105-113. – ISSN 2073-6606.

Иностранные источники

163. Academic Ranking of World Universities : – URL: <http://www.shanghairanking.com/> (дата обращения: 19.02.2019). – Текст : электронный.

164. Altbach, P.G. The Costs and Benefits of World-Class Universities / P.G. Altbach // International Higher Education. – 2003. – Текст : электронный. – DOI: <https://doi.org/10.6017/ihe.2003.33.7381>. – URL: <https://ejournals.bc.edu/index.php/ihe/article/view/7381/6578> (дата обращения: 13.09.2019).

165. American institute of CPA's : – URL: <https://www.aicpa.org/> (дата обращения: 19.02.2020). – Текст : электронный.

166. Amsler, S.S. University ranking as social exclusion / S.S. Amsler, C. Bolsmann // British journal of sociology of education. – 2012. – Volume 33. Issue 2. – P. 283-301. – Текст : электронный. – DOI <https://doi.org/10.1080/01425692.2011.649835>. – URL: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01425692.2011.649835> (дата обращения: 13.09.2019).

167. Bagherian, A. Intentto-submit form / A. Bagherian, A. Ahmadpour // Global XBRL Academic Competition. – 2007. – № 8. – P. 130-135. – ISSN отсутствует.

168. Vičiulaitis, R. Organizacijų vidaus kontrolės sistema ir jos vaidmuo didinant valdymo efektyvumą = Система внутреннего контроля организации и ее роль в повышении эффективности управления / R. Vičiulaitis. – Kaunas :

Vytauto Didžiojo universitetas, 2001. – 121 p. – ISBN отсутствует. – Текст : электронный. – URL: <https://www.lituanistika.lt/content/10341> (дата обращения: 22.04.2021).

169. Bird, S.M. Performance indicators : good, bad, and ugly / S.M. Bird, C.S. David, V.T. Farewell [et al.] // Journal of the Royal Statistical Society : Series A (Statistics in Society). – 2005. – Volume 168. Issue 1. – P. 1-27. – ISSN отсутствует. – Текст : электронный. – DOI: 10.1111/j.1467-985X.2004.00333.x. – URL: <https://rss.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-985X.2004.00333.x> (дата обращения: 23.09.2018).

170. Blunck, F. What is competitiveness? / F. Blunck // The competitiveness Institute (TCI). – 2006. – P. 132. – ISSN отсутствует.

171. Burtseva, K.J. Assessment of the main aspects of formation of the control activities of the university system in order to increase international competitiveness (international experience) = Оценка основных аспектов формирования контрольной деятельности университетской системы с целью повышения международной конкурентоспособности (международный опыт) / K.J. Burtseva // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 11-1 (76). – P. 429-434. – ISSN 1999-2300.

172. Burtseva, K.Yu. Interconnection between internal control and the assessment of risk of financial stability loss by educational institutions = Взаимосвязь внутреннего контроля и оценки риска потери финансовой устойчивости образовательными учреждениями / K.Yu. Burtseva, E.B. Vokina, O.V. Schnaider // Актуальні проблеми економіки = Актуальные проблемы экономики. – 2015. – № 10 (172) – С. 410-418. – ISSN 1993-6788.

173. Business studies comparison. Russian universities // U-multirank : сайт. – URL: <https://www.umultirank.org/compare?section=compareRanking&mode=likewithlike&pref-4=1&pref-4=2&pref-4=3&name=null&trackType=compare&country=35&field=24> (дата обращения: 11.02.2021). – Текст : электронный.

174. Clarke, M. Some Guidelines for Academic Quality Rankings / M. Clarke // Higher Education in Europe. – 2002. – № 4. – P. 443-459. – ISSN отсутствует.

175. Cornel, C. Managementul competitivității produselor agroalimentare în contextul stimulării exportului din Republica Moldova = Управление конкурентоспособностью агропродовольственных товаров в контексте стимулирования экспорта из Республики Молдова / С. Cornel // Consiliul Național pentru Acreditare și Atestare = Национальный совет по аккредитации и аттестации. – 2016. – 262 p. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: http://www.cnaa.md/files/theses/2016/50051/cornel_coser_thesis.pdf (дата обращения: 01.05.2019).

176. De Maret, P. Universities in the world : what for? / P. De Maret // The world-class university and ranking : aiming beyond status. – Bucarest : UNESCO-CEPES, Shanghai Jiao Tong University, 2007. – Pp. 31-38. – 378 с. – ISBN 978-973-610-491-6.

177. Dinapoli, T.P. Standards for Internal Control / T.P. Dinapoli // Office of the New York State Comptroller. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: http://www.osc.state.ny.us/agencies/ictf/docs/intcontrol_std_s.pdf (дата обращения: 19.02.2020).

178. Euromonitor International : сайт. – URL: <https://www.euromonitor.com/> (дата обращения: 21.07.2020). – Текст : электронный.

179. Eurydice Network // European Commission : сайт. – URL: <https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/> (дата обращения: 29.07.2020). – Текст : электронный.

180. Freeman, R.E. Strategic Management : a Stakeholder Approach / R.E. Freeman. – Boston : Pitman, 1982. – 276 p. – ISBN 9780273019138.

181. Global Reporting Initiative : сайт. – URL: <https://www.globalreporting.org/> (дата обращения: 19.07.2020). – Текст : электронный.

182. Grant, R.M. Contemporary strategic analysis / R.M. Grant. – Oxford : Blackwell, 2019. – 675 p. – ISBN 9781119495727.

183. Green Paper on the European Dimension of Education // Publications Office of the European Union. – 1993. – URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/52441e4c-80e6-11e9-9f05-01aa75ed71a1>

(дата обращения: 02.07.2020). – Текст : электронный.

184. Growth, Competiveness, Employment. The challenges and ways forward into the 21st century // Publications Office of the European Union : сайт. – 1993. – URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4e6ecfb6-471e-4108-9c7d-90cb1c3096af> (дата обращения: 02.07.2020).

– Текст : электронный.

185. Hazelkorn, E. Learning to Live with League Tables and Ranking : The Experience of Institutional Leaders / E. Hazelkorn // Higher Education Policy. – 2008. – № 21. – P. 193-215. – ISSN 0952-8733.

186. Holmes, R. The THES university rankings : are they really world class / R. Holmes, M. Uitm, S. Alam // Asian Journal of University Education. – 2006. – Volume 2. Issue 1. – P. 1-14. – ISSN 1823-7797.

187. How Much Do Countries Spend on Education? // Информационный ресурс Кноема. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://knoema.ru/WBWDI2019Jan/world-development-indicators-wdi> (дата обращения: 20.03.2021).

188. Internal Control Framework // Oregon State university : [сайт]. – URL: <http://fa.oregonstate.edu/business-affairs> (дата обращения: 21.07.2020). – Текст : электронный.

189. Internal Control Plan // Nebraska university : [сайт]. – URL: <https://nebraska.edu/-/media/unca/docs/offices-and-policies/policies/policies/internal-control-plan.pdf> (дата обращения: 01.08.2020). – Текст : электронный.

190. Jones, T.M. Stakeholder agency theory / T.M. Jones, C.L. Hill // Journal of Management Studies. – 1992. – № 29 (2). – P. 131–154. – ISSN 0022-2380.

191. Ketels, C. Export competitiveness : reversing the logic / C. Ketels // Harvard Business School Working Knowledge. – Текст : электронный.

– DOI отсутствует. – URL: <https://hbswk.hbs.edu/item/export-competitiveness-reversing-the-logic> (дата обращения: 19.02.2020).

192. Khoon, K.A. Hallmark of a World-Class University / K.A. Khoon, R. Shukor, O. Hassan [et al.] // *College Student Journal*. – 2005. – Volume 39. Issue 4. – P. 765-768. – ISSN 0146-3934.

193. King, A.M. Internal control of fixed assets : a controller and auditor's guide / A.M. King. – New Jersey City : John Wiley & Sons Inc., 2011. – 210 p. – ISBN 9780470539408.

194. Lachaal, L. La competitivite : concepts, definitions et applications = Конкурентоспособность : концепции, определения и дополнения / L. Lachaal // *CIHEAM*. – 2001. – № 57. – P. 29-36. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://ressources.ciheam.org/om/pdf/c57/01600240.pdf> (дата обращения: 23.09.2020).

195. Lawrence, L. Ranking the college rankings / L. Lawrence // *The Christian Science Monitor*. – 2010. – № 2. – ISSN 0882-7729.

196. Leitner, K.H. Intellectual capital reporting for universities : conceptual background and application for Austrian universities / K.H. Leitner // *Research Evaluation*. – 2004. – № 13 (2). – P. 129-140. – ISSN 0958-2029.

197. Les facteurs et indicateurs de la competitivite des entreprises de services rendus a l'industrie = Факторы и показатели конкурентоспособности компаний, предоставляющих услуги в промышленности // *Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance* = Министерство экономики, финансов и восстановления : сайт. – URL: http://www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dos_siers/sect/pdf/compet.pdf (дата обращения: 20.03.2021). – Текст : электронный.

198. Mackevičius, J. Auditas : teorija, praktika, perspektyvos : monografija = Аудит : теория, практика, перспективы : монография / J. Mackevičius. – Vilnius : Lietuvos mokslo centras Publ., 2001. – 837 p. – ISSN 1392-4044.

199. Mercer University : сайт. – URL: <http://www.mercer.edu/> (дата обращения: 22.07.2020). – Текст : электронный.

200. Merisotis, J.P. On the ranking of higher education institutions / J.P. Merisotis // Higher Education in Europe. – 2002. – № 30. – P. 361–363. – ISSN 0379-7724.

201. Merisotis, J.P. Summary report of the invitational roundtable on statistical indicators for the quality assessment of higher/tertiary education institutions : ranking and league table methodologies / J.P. Merisotis // Higher Education in Europe. – 2002. – № 27. – P. 475-480. – ISSN 0379-7724.

202. Moeller, R.R. COSO enterprise risk management : establishing effective governance, risk, and compliance processes / R.R. Moeller. – New Jersey City : John Wiley & Sons Inc., 2011. – 384 p. – ISBN 9780470912881.

203. Niland, J. The challenge of building world class universities in the Asian region // On Line Opinion. – 2006. – 10 April. – Текст : электронный. – URL: <http://www.onlineopinion.com.au/view.asp?article=997> (дата обращения: 30.03.2020).

204. Nohailic, S. Competitivitatea întreprinderii : concept, definiții și aplicări = Конкурентоспособность предприятия : понятие, определения и приложения / S. Nohailic // Studii Economice = Экономические исследования. – 2007. – № 1-2. – P. 193-203. – ISSN 2285-7036.

205. Office for national statistic : сайт. – URL: <https://www.ons.gov.uk/> (дата обращения: 22.07.2020). – Текст : электронный.

206. Official journal of the European Union. – Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities. – 2008. – ISSN 1725-2423.

207. Pelinescu, E. Determinanți ai creșterii economice, ocupării și competitivității : metode și tehnici de măsurare : analize comparative = Детерминанты роста, занятости и конкурентоспособности: методы и методики измерения : сравнительный анализ / E. Pelinescu, M.N. Chilian. – București : Editura Academiei Române, 2008. – 406 p. – ISBN 9789732716755.

208. Performance Ranking of Scientific Papers for World Universities : сайт. – URL: <http://ranking.heeact.edu.tw/> (дата обращения: 22.07.2020). – Текст : электронный.

209. Porter, M.E. *Competitive advantages* / M.E. Porter. – New York : The free press, 1985 – 658 p. – ISBN отсутствует.

210. Post, J.E. *Redefining the corporation : stakeholder management and organizational wealth* / J.E. Post, L.E. Preston, S. Sachs. – Stanford : Stanford University Press, 2002. – 376 p. – ISBN 9780804743044.

211. QS Worldwide university rankings : сайт. – URL: <https://www.topuniversities.com/university-rankings> (дата обращения: 21.07.2020). – Текст : электронный.

212. Resolution of the Council and of the Ministers of Education, meeting within the Council, of 9 February 1976 comprising an action programme in the field of education // EUR-Lex : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:41976X0219&from=EN> (дата обращения: 29.07.2020).

213. Romer, P. *Economic Integration and Endogenous Growth* / P. Romer, L. Rivera-Batiz // *Quarterly Journal of Economics*. – 1991. – Volume 106. Issue 2. – P. 531-555. – ISSN 0033-5533.

214. Roohani, S. *XBRL: improving transparency and monitoring functions of corporate governance* / S. Roohani, Y. Furusho, K. Makoto // *International Journal of Disclosure and Governance*. – 2009. – Volume 6. Issue 4. – P. 355-369. – ISSN 1741-3591.

215. Rounsaville, C. *Review of «The world-class university and ranking : Aiming beyond status»* edited by Jan Sadlak и Nian Cai Liu / C. Rounsaville // *The University of Nottingham* : сайт. – Текст : электронный. – URL: http://www.nottingham.ac.uk/shared/shared_uccer/unesco-pdfs/The_World-Class_Uni_and_Ranking_-book_review_by_Eleanor_Brown.pdf (дата обращения 17.03.2020).

216. Salmi, J. *League tables as policy instruments: uses and misuses* / J. Salmi, S. Alenoush // *Higher Education Management and Policy*. – 2007. – Volume 19. Issue 2. – P. 31-68. – Текст : электронный. – DOI: 10.1787/

hemp-v19-art10-en. – URL: https://www.oecd-ilibrary.org/education/league-tables-as-policy-instruments_hemp-v19-art10-en (дата обращения: 23.09.2019).

217. Samarasekera, I. Top schools don't always get top marks / I. Samarasekera, K. Amrhein // Edmonton journal. – 2010. – 22 September. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.pressreader.com/canada/edmonton-journal/20100922/282870842154432> (дата обращения: 26.10.2019).

218. Schuurman, H. Quality management and competitiveness : the diffusion of the ISO 9000 standards in Latin America and recommendations for government strategies / H. Schuurman // Santiago : UN, 1997. – 90 p. – ISBN 1020-5179.

219. SCImago Institutions Rankings : сайт. – URL: <http://www.scimagoir.com/> (дата обращения: 21.07.2020). – Текст : электронный.

220. Shim, J.K. Internal Control and Fraud Detection / J.K. Shim. – London : Global Professional Publishing, 2010. – 250 p. – ISBN отсутствует.

221. Shore, C. Audit culture and anthropology: neo-liberalism in British higher education / C. Shore, S. Wright // Journal of the Royal Anthropological Institute. – 1999. – Volume 5. Issue 4. – P. 557-575. – ISSN 1359-0987.

222. Simmons, M.R. COSO – the framework for internal audit : a strategic approach to internal audits. – 1995. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://www.facilitatedcontrols.com/internalaudit/cosobsic> (дата обращения: 14.06.2020).

223. Smîc, A. Competitivitatea : noțiune, argumentare științifică, factori determinanți, evaluare = Конкурентоспособность : понятие, научная аргументация, определяющие факторы, оценка / A. Smîc // Economica. – 2005. – № 1. – P. 36-41. – ISSN отсутствует.

224. Standards of Internal Control // Arizona State university : сайт. – 2007. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: http://www.asu.edu/fs/documents/standards_of_internal_controls.pdf (дата обращения: 29.07.2020).

225. Statistical Abstract of the United States. – Washington : US Department of commerce, 2013. – 373 p. – ISBN отсутствует.

226. Strategic plan of London Business School // London School of Economics and Political Science : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://www.lse.ac.uk/intranet/LSEServices/policies/pdfs/school/strPla.pdf> (дата обращения: 29.07.2020).

227. The American University in Cairo : сайт. – URL: <https://www.aucegypt.edu/about/Pages/default.aspx> (дата обращения: 19.07.2020). – Текст : электронный.

228. The CWTS Leiden Ranking : сайт. – URL: <https://www.leidenranking.com/> (дата обращения: 22.07.2020). – Текст : электронный.

229. The Erasmus Programme (EuRopean community Action Scheme for the Mobility of University Students) : сайт. – URL: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/node_en (дата обращения: 21.07.2020). – Текст : электронный.

230. The European Association for Quality Assurance in Higher Education // ENQA : официальный сайт. – URL: <https://www.enqa.eu/> (дата обращения: 19.02.2020). – Текст : электронный.

231. The London school of economic and political science : сайт. – URL: <https://www.lse.ac.uk/> (дата обращения: 19.07.2020). – Текст : электронный.

232. The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) : сайт. – URL: <http://www.oecd.org>. (дата обращения: 14.06.2020). – Текст : электронный.

233. Times Higher Education World University Rankings : сайт. – URL: <https://www.timeshighereducation.com/content/world-university-rankings> (дата обращения: 19.07.2020). – Текст : электронный.

234. Tofallis, C. A different approach to university rankings / C.Tofallis // Higher Education. – 2012. – № 63. – P. 1-18. – DOI: 10.1007/s10734-011-9417-z. – Текст : электронный. – URL: <https://www.jstor.org/stable/41343603> (дата обращения: 23.09.2018).

235. Treaty of Amsterdam amending the Treaty on European Union, the Treaties establishing the European Communities and certain related acts // Official Journal : сайт. – 1997. – 10 November. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: https://www.ecb.europa.eu/ecb/legal/pdf/amsterdam_en.pdf (дата обращения: 23.09.2020).

236. U-multirank : сайт. – URL: <http://www.umultirank.org/> (дата обращения: 11.02.2021). – Текст : электронный.

237. Understanding Internal Control // University of California : сайт. – URL: <http://www-bfs.ucsd.edu/blink/ocbfs/acc/UnderstandIC.pdf> (дата обращения: 01.08.2020). – Текст : электронный.

238. University College Cork : сайт. – URL: <http://www.ucc.ie/en> (дата обращения: 21.07.2020). – Текст : электронный.

239. University of Birmingham : сайт. – URL: <http://www.birmingham.ac.uk/> (дата обращения: 13.07.2020). – Текст : электронный.

240. University of international business and economics : сайт. – URL: www.uibe.cn/app/en/ (дата обращения: 14.07.2020). – Текст : электронный.

241. Van Raan, A.F.J. Challenges in ranking of universities / A.F.J. Van Raan // Invited paper for the First International Conference on World Class Universities. – 2005. – P. 1-27. – ISSN отсутствует.

242. Van Raan, A.F.J. Fatal attraction : conceptual and methodological problems in the ranking of universities by bibliometric methods / A.F.J. Van Raan // Scientometrics. – 2005. – Volume 62. Issue 1. – P. 133–143. – Текст : электронный. – DOI: 10.1007/s11192-005-0008-6. – URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11192-005-0008-6> (дата обращения: 23.09.2018).

243. Waltman, L.R. The Leiden Ranking 2011/2012 : data collection, indicators, and interpretation / L.R. Waltman, C.M. Calero Medina, J. Kosten [et al.] // CWTS Working Paper Series. – 2012. – P. 1-24. – ISSN отсутствует.

244. Webometrics Ranking of World Universities : сайт. – URL: <http://www.webometrics.info/> (дата обращения: 14.06.2020). – Текст : электронный.

245. Webster, D.S. Academic Quality Rankings of American Colleges and Universities / D.S. Webster. – Springfield : C.C. Thomas, 1986. – 209 p. – ISBN 978-0398052126.

246. White paper on education and training - teaching and learning - towards the learning society. – Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities, 1995. – 102 p. – ISBN 928275698-X.

247. World Development Indicators (WDI) // Кноема : сайт. – URL: <https://knoema.ru/WBWDI2019Jan/world-development-indicators-wdi> (дата обращения: 20.03.2021). – Текст : электронный.

248. XBRL Specifications // XBRL : сайт. – URL: <https://specifications.xbrl.org/specifications.html> (дата обращения: 20.03.2021). – Текст : электронный.

249. Zirulnick, A. New world university ranking puts Harvard back on top / A. Zirulnick // The Christian Science Monitor. – 2010. – ISSN 0882-7729. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.csmonitor.com/World/2010/0916/New-world-university-ranking-puts-Harvard-back-on-top> (дата обращения: 16.06.2020).

Электронные ресурсы

250. Беришвили, Н. Безработных выпускников вузов стало в два раза больше / Н. Беришвили // Известия : сайт. – 2016. – 20 октября. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://iz.ru/news/639195> (дата обращения: 10.12.2019).

251. В следующем поколении Россия даст целую плеяду высоко цитируемых ученых и в социологии, и в экономике, и в политической науке // Эксперт РА : сайт. – 2013. – № 47. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: https://raexpert.ru/editions/kuzminov_vuz_2013/ (дата обращения: 10.12.2020).

252. Вавилова, А.А. Изменение правового регулирования в сфере образования / А.А. Вавилова // Информационный портал menobr.ru : сайт. – 2014. – 19 февраля. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://www.menobr.ru/materials/164/41144/> (дата обращения: 10.12.2017).

253. Ведущие университеты России в международных рейтингах. Обзор (2014 – 05.2015) // Национальный рейтинг университетов : сайт. – URL: <http://unirating.ru/FtpRoot/files/obzor2015.pdf> (дата обращения: 02.07.2020). – Текст : электронный.

254. Высшая Школа Экономики : сайт. – URL: <http://www.hse.ru/> (дата обращения: 02.07.2020). – Текст : электронный.

255. Демографический Ежегодник России // Федеральная служба государственной статистики : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13207> (дата обращения: 02.07.2020).

256. Инсайт Лингва. Обучение за рубежом // Агентство международного образования Инсайт : официальный сайт. – URL: <http://www.i-l.ru/higher/university/36/> (дата обращения: 19.12.2020). – Текст : электронный.

257. Информационно-правовой портал ГАРАНТ.РУ : официальный сайт. – URL: <http://www.garant.ru/> (дата обращения: 19.07.2020). – Текст : электронный.

258. Качество образования – стратегия вуза // Аккредитация в образовании : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: https://akvobr.ru/strategia_kachestvo_obrazovania.html (дата обращения: 10.02.2021).

259. Керемша, К. Национальный рейтинг вузов заработает в РФ в 2017 году / К. Керемша // Коммерсантъ : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/2984521> (дата обращения: 11.12.2020).

260. Кинчарова, А. Мировые рейтинги университетов : методология, эффекты и критика / А. Кинчарова // Центр социально-политических исследований технологий : сайт. – 2013. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: http://past-centre.ru/wp-content/uploads/2013/04/Metodologiya_mirovyh_reitingov_universitetov.pdf (дата обращения: 19.12.2020).

261. Кунцевич, А. Мониторинг вузов движется в сторону усложнения / А. Кунцевич // Поволжский образовательный портал : сайт. – 2014. – 18 февраля. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.vedu.ru/news-monitoring-vuzov-dvizhetsja-v-storonu-uslozhnenija/> (дата обращения: 10.12.2017).

262. МГУ - пятый в Европе согласно репарационному рейтингу Thompson Reuters // Национальный рейтинг университетов : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://www.univer-rating.ru/news.asp?Int=6&id=363&lng=0> (дата обращения: 11.12.2020).

263. Международная организация по стандартизации : сайт. – URL: <https://www.iso.org/standards.html> (дата обращения: 02.07.2019). – Текст : электронный.

264. Международный совет по интегрированной отчетности : сайт. – URL: <https://integratedreporting.org/> (дата обращения: 14.12.2020). – Текст : электронный.

265. Менеджмент качества : сайт. – URL: http://www.kpms.ru/Standart/ISO_Education.htm (дата обращения: 11.11.2020). – Текст : электронный.

266. Менеджмент качества в образовании // Менеджмент качества : сайт. – 2020. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: https://www.kpms.ru/Standart/ISO_Education.htm (дата обращения: 30.04.2020).

267. Методика составления рейтинга кафедр Финансового университета // Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: www.fa.ru/univer/ratings/Documents/2017/chairs/Методика%20составления%20

рейтинга%20кафедр%20Финансового%20университета.pdf (дата обращения: 11.12.2020).

268. Методология подготовки Московского международного рейтинга вузов «Три миссии университета» // Московский международный рейтинг «Три миссии университета» : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: https://mosiur.org/files/methodology_17/RU-MOSIUR_Methodology_28072017.pdf (дата обращения: 14.12.2020).

269. Мировой атлас данных // Кноема : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://knoema.ru/atlas/topics/Образование/Финансирование-образования/Государственные-расходы-на-образование-percent-от-ВВП> (дата обращения: 24.08.2019).

270. Московский международный рейтинг «Три миссии университета» : сайт. – URL: <https://mosiur.org/> (дата обращения: 11.12.2020). – Текст : электронный.

271. Национальный рейтинг университетов : сайт. – URL: <http://unirating.ru>. (дата обращения: 11.12.2020). – Текст : электронный.

272. Независимое международное интернет-издание «Кругозор» : сайт. – URL: <http://www.krugozormagazine.com/> (дата обращения: 14.12.2020). – Текст : электронный.

273. О внутреннем контроле фактов хозяйственной жизни, ведения бухучета и составления отчетности // Audit-it.ru : сайт. – 2014. – 15 января. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://www.audit-it.ru/law/account/686543.html> (дата обращения: 14.12.2020).

274. О подготовке годовых отчетов и планов работы структурных подразделений Финансового университета : приказ Финуниверситета от 25.11.2014 № 2260/о // Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <http://www.fa.ru/fil/krasnodar/about/Documents/Делопроизводство/Приказ%20№2260о%20от%2025.11.2014.pdf> (дата обращения: 10.12.2019).

275. Об утверждении методики расчета плановых показателей научно-исследовательской деятельности структурных подразделений и количественных значений плановых показателей научно-исследовательской деятельности на 2018 г. : приказ от 08.02.2018 №0277/о // Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <http://www.fa.ru/org/div/uoonir/Documents/Приказ%20№%200277%20Методика%20показатели%20НД.pdf> (дата обращения: 11.12.2020).

276. Об утверждении порядка формирования, ведения и контроля индивидуального плана работы преподавателя : приказ Финуниверситета от 20.04.2016 № 0910/о // Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <http://www.fa.ru/univer/DocLib/Организация%20учебного%20процесса/Общие%20нормативные%20документы%20по%20учебной%20работе/Приказ%20№0910%20от%2020.04.2016.pdf> (дата обращения: 10.12.2019).

277. Об утверждении Программы развития федерального государственного образовательного бюджетного учреждения высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» до 2020 года : приказ Финуниверситета от 15.07.2015 № 1610/о // Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: http://www.fa.ru/univer/Documents/Programma_Razvitiya_Finansovogo_Universiteta_do_2020.pdf (дата обращения: 10.12.2019).

278. Около 15 российских вузов выйдут в мировой ТОП-200 к 2020 году // Профорентатор.ru : сайт. – 2013. – 09 июля. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://proforientator.ru/publications/news/okolo-15-rossiyskikh-vuzov-vyydut-v-mirovoy-top-200-k-2020-g.html> (дата обращения: 13.12.2018).

279. Отраслевой стандарт // Википедия : сайт. – URL: <https://ru.wikipe>

dia.org/wiki/Отраслевой_стандарт (дата обращения: 19.02.2020). – Текст : электронный.

280. Отчет об итогах работы Финансового университета в 2012/2013 учебном году // Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <http://www.fa.ru/NewsFiles/2013-08-16-zasedanie-uchenogo-soveta/Prezent.pdf#search=%D0%A2%D0%9E%D0%9F%2D151%2D200> (дата обращения: 24.08.2018).

281. Панов, П. «Паспорт студента» появится к 2015 году / П. Панов // Известия : сайт. – 2014. – 29 января. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://www.hse.ru/news/111039635.html> (дата обращения: 10.12.2020).

282. Панов, П. При реорганизации вузов Минобрнауки будет оценивать социальные риски / П. Панов, Р. Гарсия // Известия : сайт. – 2014. – 03 марта. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://iz.ru/news/566790#ixzz31IDyQMRN> (дата обращения: 10.12.2019).

283. Положение об оплате труда работников Финансового университета // Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <http://www.fa.ru/fil/perm/about/Documents/OPD/8.OPD-Polozhenie-oplata-truda-finUniv.pdf> (дата обращения: 11.12.2020).

284. Правительство увеличило поддержку ведущих университетов России // ТАСС : информационное агентство России : [сайт]. – 2015. – 07 ноября. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://tass.ru/obschestvo/2415256> (дата обращения: 13.12.2017).

285. Программа «ПРИОРИТЕТ 2030» : сайт. – URL: <https://psal.ru/> (дата обращения: 11.12.2020). – Текст : электронный.

286. Программа развития ВШЭ до 2020 г. // НИУ ВШЭ : сайт. – 2020. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://strategy.hse.ru/program20> (дата обращения: 30.04.2020).

287. Проект повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров : сайт. – URL: <https://5top100.ru/> (дата обращения: 01.08.2020). – Текст : электронный.

288. Рейтинги университетов// РАЭК Аналитика : сайт. – Текст : электронный. – URL: https://raex-a.ru/rankings/#r_11550 (дата обращения: 10.12.2019).

289. Рейтинговое агентство «Эксперт РА» : официальный сайт. – URL: <http://www.raexpert.ru>. (дата обращения: 12.12.2020). – Текст : электронный.

290. Рекрутинговый портал SuperJob.ru : официальный сайт. – URL: <http://www.SuperJob.ru>. (дата обращения: 11.12.2020). – Текст : электронный.

291. Российское образование : федеральный портал. – URL: http://www.edu.ru/db/mo/Data/d_12/prm370-1.htm (дата обращения: 17.05.2021). – Текст : электронный.

292. Россия : факты, статистика, прогнозы численность населения россии продолжает сокращаться // Независимое международное интернет-издание «Кругозор» : сайт. – 2008. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: http://www.krugozor_magazine.com/show/Russia.215.html (дата обращения: 14.12.2020).

293. Руководящие указания по применению ГОСТ Р ИСО 9001-2001 в сфере образования // Головной центр испытаний, сертификации и стандартизации : сайт. – URL: http://www.gociss.ru/doc/15.GOST_R_52614.2-2006.pdf (дата обращения: 14.12.2020). – Текст : электронный.

294. Семь вызовов для русского университета // НИУ ВШЭ : официальный сайт. – 2013. – 25 ноября. – URL: <https://www.hse.ru/news/105099367.html> (дата обращения: 19.12.2020). – Текст : электронный.

295. Статистика российского образования : официальный сайт. – URL: <http://stat.edu.ru/> (дата обращения: 09.05.2021). – Текст : электронный.

296. Стратегия 2020 : официальный сайт. – URL: <http://2020strategy.ru>. (дата обращения: 14.07.2020). – Текст : электронный.

297. Стратегия и программа развития на 2013-2020 гг. // Финансовый университет : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: http://www.fa.ru/univer/Pages/strategy_13-20.aspx (дата обращения: 23.08.2020).

298. Терехова, А. Больше сотни институтов признано «ущербными» / А. Терехова // Независимая газета. – 2014. – 14 февраля. – ISSN отсутствует. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: http://www.ng.ru/economics/2014-02-14/4_instituty.html (дата обращения: 23.11.2020).

299. Управление рисками организаций. Интегрированная модель // Налоги и право : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://www.law-tax.biz/download/sox/coso2004.pdf> (дата обращения: 16.09.2020).

300. Федеральная служба государственной статистики : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течении суток. – URL: <https://www.gks.ru/> (дата обращения: 17.01.2020). – Текст : электронный.

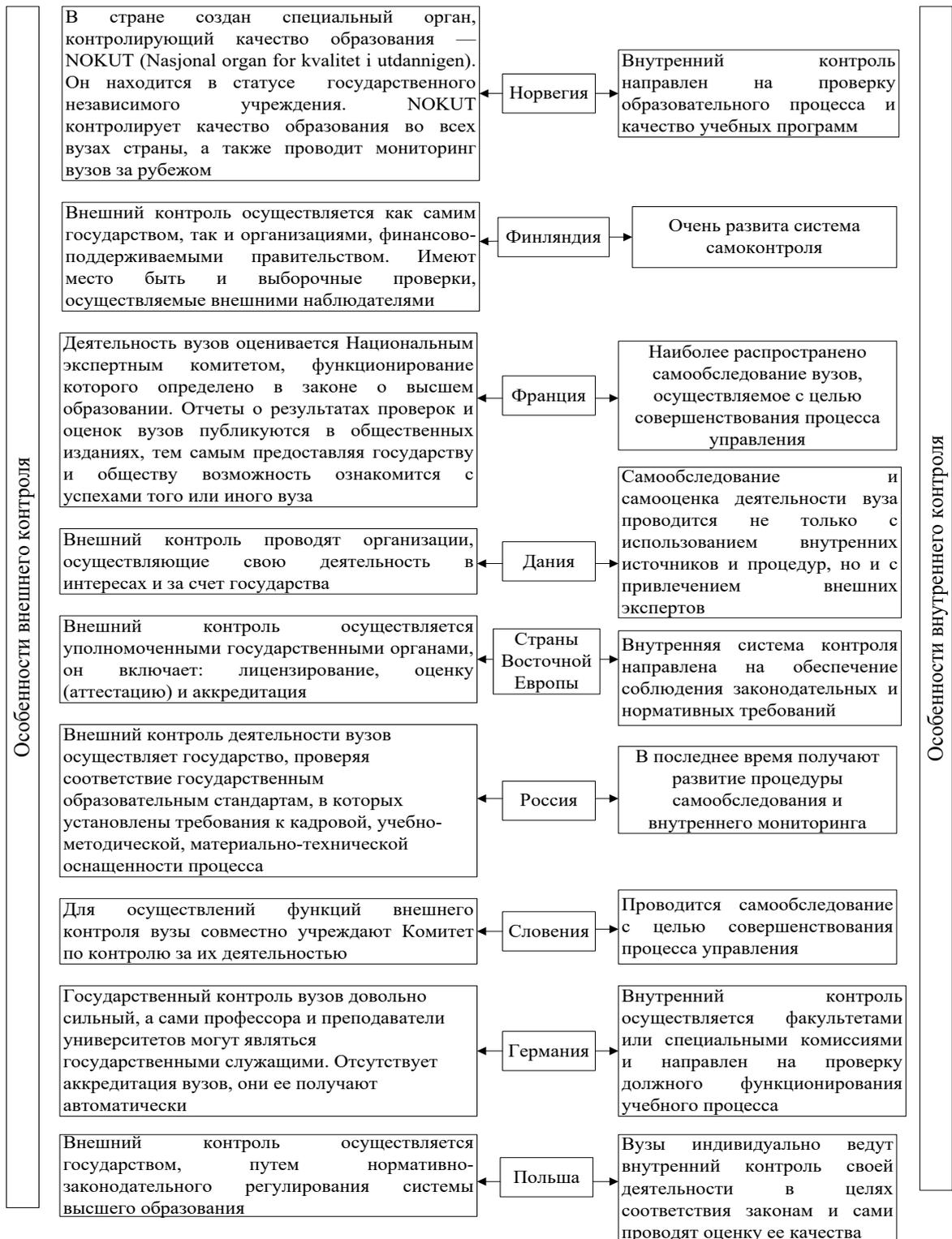
301. Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации : сайт. – URL: <http://www.fa.ru> (дата обращения: 19.05.2021). – Текст : электронный.

302. Шабров, О.Ф. Контроль и управление : теоретический аспект / О.Ф. Шабров // РАГС : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://shabrov.info/rabkrin/glava1.htm> (дата обращения: 03.05.2020).

303. Экспертный круглый стол. Многопрофильные Российские вузы : конкурентоспособность на национальном и международном уровне // Коммерсантъ : сайт. – 2015. – 16 декабря. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/2868033> (дата обращения: 11.12.2020).

Приложение А (информационное)

Сравнительная характеристика особенностей внешнего и внутреннего контроля в странах с государственно-регулируемой моделью контроля деятельности вузов



Источник: составлено автором.

Рисунок А.1 – Сравнительная характеристика особенностей внешнего и внутреннего контроля в странах с государственно-регулируемой моделью контроля деятельности вузов



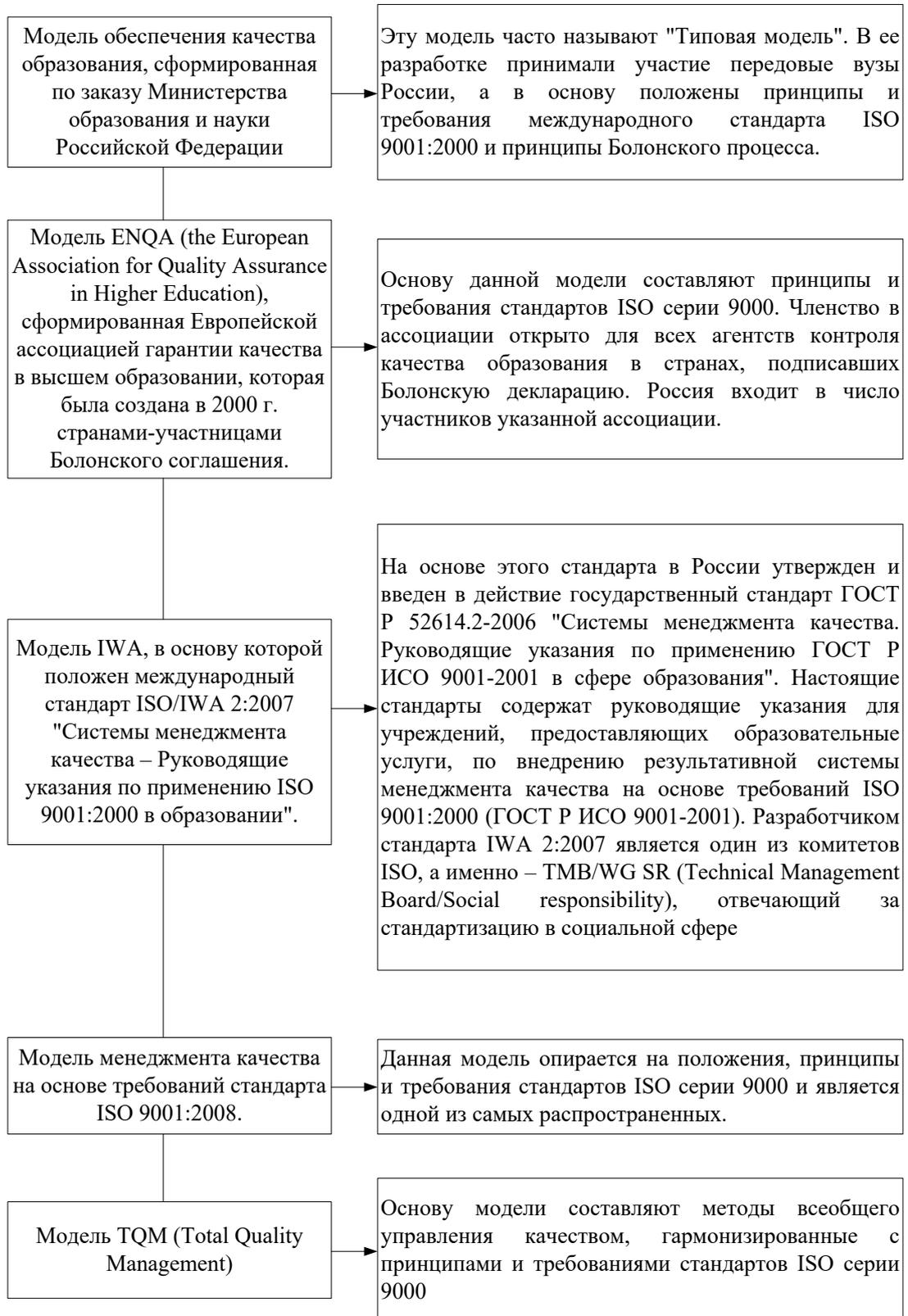
Источник: составлено автором.

Рисунок А.2 – Сравнительная характеристика особенностей внешнего и внутреннего контроля в странах с саморегулируемой моделью контроля деятельности вузов

Приложение Б

(информационное)

Модели стандартизации качества в области образования



Источник: составлено автором.

Рисунок Б.1 – Модели стандартизации качества в области образования

Приложение В

(информационное)

Разделы и подразделы стандарта университета Аризоны

- I Предисловие
- II Задача
- III Сфера внутреннего контроля.
- IV Процесс внутреннего контроля
- V Ответственность
- VI Мошенничество
- VII Изменения

Введение

- 1) Общие требования контроля: 1.1 Краткое руководство
- 2) Цикл выручки: 2.1 Ввод заказа / Выход, 2.2 Кредит / Финансовая помощь, 2.3 Биллинг, 2.4 Дебиторская задолженность, 2.5 Погашение задолженности, 2.6 Денежные поступления.
- 3) Цикл закупки: 3.1 Выбор поставщика, 3.2 Закупка, 3.3 Получение, 3.4 Кредиторская задолженность, 3.5 Выплаты.
- 4) Цикл заработной платы: 4.1 Человеческие ресурсы, компенсации и премии, 4.2 Заработная плата: подготовка и безопасности, 4.3 Заработная плата: контроль выплат, 4.4 Распределение заработной платы.
- 5) Цикл финансовой отчетности: 5.1 Накопление финансовой информации, 5.2 Обработка и подготовка финансовой отчетности, 5.3 Связанные стороны.
- 6) Компьютерные системы управления: 6.1 системные владельцы и хранители оборудование, 6.2 физическая безопасность и экологический контроль, 6.3 безопасность доступа к компьютеру, 6.4 Сетевая безопасность, 6.5 Системы совершенствования методологии, 6.6 Управление конфигурацией, 6.7 Операции компьютера и резервное копирование, 6.8 Планирование потери информации и ее восстановление, 6.9 Входящий контроль, 6.10 Контроль процесса, 6.11 Контроль выходных данных, 6.12 Электронная обработка транзакций.
- 7) Окружающая среда, здоровье и безопасность
- 8) Иные циклы: 8.1 Внеоборотные активы, 8.2 Последующие пополнения / Будущее использование.

- 9) Цикл предотвращения потерь: 9.1 Физическая безопасность, 9.2 Контроль доступа, 9.3 Безопасность персонала, 9.4 Физическая защита активов, 9.5 Защита товарных знаков / логотипов
- 10) Интеллектуальная собственность.

Приложение Г
(информационное)

Классификация университетов для сопоставимой оценки конкурентоспособности

Категории университетов со статусом	Классификации для сопоставимой оценки конкурентоспособности		
	Университеты международного уровня	Университеты национального уровня	Университеты регионального уровня
	Вузы с особым статусом		
	Национальные исследовательские университеты		
	Федеральные университеты		
	-	Опорные вузы	
		-	Не статусные университеты
	Вузы, входящие в основные международные рейтинги (ARWU, QS, THE)		
	Университеты-победители проекта 5-100		

Источник: составлено автором.

Рисунок Г.1 – Классификация университетов для сопоставимой оценки конкурентоспособности

Приложение Д
(информационное)

Перечень индикаторов конкурентоспособности образовательной деятельности университета, являющихся предметом контроля

Таблица Д.1 - Перечень индикаторов конкурентоспособности образовательной деятельности университета, являющихся предметом контроля

Показатель	Приемлемость показателя для категории		
	Университеты международного уровня	Университеты национального уровня	Университеты регионального уровня
1	2	3	4
Удельный вес иностранных граждан в общей численности научно-педагогических работников учреждения, в процентах (источник: THE, QS, ТОП 5/100)	Да	Да	Нет
Отношение общего количества научно-педагогических работников к числу АУП, ед.	Да	Да	Да
Рейтинг востребованности информационных ресурсов университета по Google	Да	Да	Да
Доля образовательных программ с электронным контентом, в процентах	Да	Да	Да
Доля НПП, имеющих конкурентоспособный доход, в процентах	Да (на мировом уровне)	Да (на национальном уровне)	Да (на региональном уровне)
Доля сотрудников, участвующих в деятельности профессиональных комиссий и комитетов, в процентах (источник RICARDIS)	Да (международных комиссий и комитетов)	Да (национальных комиссий и комитетов)	Да (региональных комиссий и комитетов)
Доля совместных образовательных программ с ведущими международными вузами, в процентах	Да	Да	Нет
Доля программ на иностранных языках и международно аккредитованных программ, в процентах	Да	Да	Нет
Объем бюджетного финансирования основных образовательных программ, тыс. руб.	Да	Да	Да

Продолжение таблицы Д.1

1	2	3	4
Репутация университета по качеству преподавания - опрос представителей академического сообщества, ед. (источник: THE, QS)	Да	Да	Нет
Доля внебюджетных доходов от образовательной деятельности, в процентах	Да	Да	Да
Процент доходов от образовательной деятельности, из иностранных источников, в процентах	Да	Да	Нет
Средний балл ЕГЭ абитуриентов, ед.	Да	Да	Да
Соотношение студентов и преподавателей, в процентах (источник: THE, QS)	Да	Да	Да
Доля иностранных обучающихся, в процентах (источник: THE, QS)	Да	Да	Да
Доля обучающихся, удовлетворенных обучением, в процентах	Да	Да	Да
Процент выпускников, трудоустроенных в течение года после окончания обучения, в процентах	Да	Да	Да
Средняя заработная плата выпускника в первый год работы по отношению к средней заработной плате в экономике региона, в процентах	Да	Да	Да
Процент работодателей, удовлетворенных качеством подготовки выпускников, в процентах	Да	Да	Да

Источник: составлено автором.

Таблица Д.2 – Перечень индикаторов конкурентоспособности научной деятельности университета, являющихся предметом контроля

Показатель	Приемлемость показателя для каждой категории		
	Университеты международного уровня	Университеты национального уровня	Университеты регионального уровня
1	2	3	4
Количество высоко цитируемых исследователей, чел. (источник: ARWU)	Да (международно цитируемых)	Да (цитируемых на международном и национальном уровне)	Да (цитируемых на национальном уровне)

Продолжение таблицы Д.2

1	2	3	4
Количество цитирований научных статей на одного НПП, ед.	Да (Web of Science, Scopus)	Да (Web of Science, Scopus, РИНЦ)	Да РИНЦ
Количество сотрудников, получивших, Нобелевскую премию или медаль Филдса, чел. (источник: ARWU)	Да	Нет	Нет
Количество выпускников, получивших, Нобелевскую премию или медаль Филдса, чел. (источник: ARWU)	Да	Нет	Нет
Общее количество научных лабораторий и институтов, шт.	Да	Да	Да
Доля НПП и аспирантов, имеющих опыт работы (стажировки) в мировых научных центрах, в процентах (источник: НИУ)	Да	Да	Нет
Количество разработок, являющихся объектами интеллектуальной собственности, ед.	Да	Да	Да
Доля публикаций НПП с зарубежными соавторами, в процентах	Да	Да	Нет
Объем бюджетного финансирования научных исследований, тыс. руб.	Да	Да	Да
Репутация университета по качеству исследований - опрос представителей академического сообщества, ед. (источник: THE, QS)	Да	Нет	Нет
Процент доходов от научной деятельности, в процентах	Да	Да	Да
Доля доходов от научной деятельности, из иностранных источников, в процентах	Да	Да	Нет
Процент расходов на НИОКР в бюджете, в процентах	Да	Да	Да
Объем выигранных грантов, тыс. руб.	Да (международных)	Да (государственных)	Да (государственных)
Доля сотрудников, занимающихся научными исследованиями, в процентах	Да	Да	Да

Источник: составлено автором.

Таблица Д.3 – Перечень индикаторов конкурентоспособности деятельности университета по коммерциализации научных разработок, являющихся предметом контроля

Показатель	Приемлемость показателя для каждой категории		
	Университеты международного уровня	Университеты национального уровня	Университеты регионального уровня
Доля совместных образовательных программ с коммерческими организациями, в процентах	Да	Да	Да
Количество кафедр с участием потенциальных работодателей, ед.	Да	Да	Да
Количество органов государственного управления, с которыми установлены деловые связи, ед.	Да (в стране)	Да (в стране)	Да (в регионе)
Количество договоров на целевую подготовку обучающихся, ед.	Да	Да	Да
Сумма договоров на целевую подготовку обучающихся, тыс. руб.	Да	Да	Да
Количество договоров на НИР, ед.	Да	Да	Да
Сумма договоров на НИР, тыс. руб.	Да	Да	Да
Доля деловых партнеров, принимающих на работу выпускников, в процентах	Да	Да	Да
Репутация среди работодателей - опрос представителей работодателей и рекрутеров, ед. (источник: QS)	Да	Да	Нет
Процент доходов от бизнес деятельности, в процентах	Да	Да	Да
Доля доходов от бизнес деятельности из иностранных источников, в процентах	Да	Да	Нет

Источник: составлено автором.

Приложение Е

(информационное)

Мировые рейтинги университетов, имеющие меньшее влияние и известность



Источник: составлено автором.

Рисунок Е.1 – Мировые рейтинги университетов, имеющие меньшее влияние и известность

Приложение Ж (информационное)

Отечественные рейтинги университетов, составляемые СМИ и профессиональными сообществами

Рейтинг	Составитель	Принципы составления
Деловой рейтинг высшего образования	Общественное движение «Деловая Россия»	Основан на опросе выпускников, руководителей вузов, работодателей, кадровых агентств
РейтОР	АНО «Независимое рейтинговое агентство «РейтОР»	Разработана собственная методология процесса рейтингования
100 лучших вузов	Журнал «Карьера»	Основан на международном опыте, в большей степени составлялся по данным статистической информации
Самые востребованные российские ВУЗы	Издательский дом «Коммерсантъ»	Составляется по данным показателей трудоустройства выпускников
Рейтинг журнала «Прямые инвестиции»	Журнал «Прямые инвестиции»	Основан на опросе руководителей предприятий из различных регионов РФ
Рейтинг реального трудоустройства выпускников SuperJob.ru	Кадровый дом SuperJob.ru	Оцениваются четыре показателя, основным среди них является заработная плата, которую стремятся получить выпускники вузов
Студенческий рейтинг ВУЗов России	образовательный портал «ВСЕВЕД»	На основе анонимного опроса студентов, оцениваются 12 показателей
Рейтинг «Интерфакса»	Международная информационная группа «Интерфакс»	Разработана собственная методика рейтингования на основе оценки университетов по шести направлениям в 1000-балльной шкале
Рейтинг экспертного агентства «Эксперт РА»	Экспертное агентство «Эксперт РА»	Методика составлена с учетом рекомендаций представителей вузов РФ, рейтингование осуществляется на основе статистических показателей и опросе стейкхолдеров университета
Рейтинг миссии университетов «Три»	Ассоциация составителей рейтингов, включающая российских экспертов	Согласно разработанной методике, оцениваются 35 индикаторов, объединенных в шесть групп, которые имеют свой вес в сводном рейтинге

Источник: составлено автором.

Рисунок Ж.1 – Отечественные рейтинги университетов, составляемые СМИ и профессиональными сообществами

Приложение И

(информационное)

Состав, структура и содержание интеллектуального капитала

Таблица И.1 – Состав, структура и содержание интеллектуального капитала

Капитал	Структура		Содержание
Человеческий капитал (ЧК)	ЧК сотрудников организации		Совокупность индивидуальных знаний, умений и навыков сотрудников организации
	ЧК организации в целом		Система ценностей, корпоративная культура, философия бизнеса, объединяющие индивидуальные знания, навыки, умения сотрудников, и делающие невозможным для полного их копирования или воспроизведения в другой организации
Структурный капитал бизнеса	Организационный капитал	Инфраструктурный капитал бизнеса	Организационная структура управления, обучения, информационные технологии, информационно-телекоммуникационная сеть и ресурсы организации
		Объекты интеллектуальной собственности организации	Объекты авторского и патентного права, а также ноу-хау
	Клиентский капитал бизнеса		Клиентский капитал бизнеса включает в себя: клиентскую базу; деловую репутацию; бренд; монопольные права; коммерческие идеи; деловые и партнерские связи; коммерческую сеть и др.
Социальный капитал бизнеса	Внутренний социальный капитал		Взаимоотношения между сотрудниками организации, возникающие в процессе осуществления основных трудовых обязанностей, направленных на достижение целей организации и повышающие эффективность действий
	Внешний социальный капитал		Внешние по отношению к организации взаимоотношения, связи и социальные сети, способствующие достижению целей организации

Источник: составлено автором.

Приложение К

(информационное)

Установленные движущие силы конкуренции в отрасли образования



Источник: составлено автором.

Рисунок К.1 – Установленные движущие силы конкуренции в отрасли образования

Приложение Л

(информационное)

Предложенная классификация факторов конкурентного преимущества университета



Источник: составлено автором.

Рисунок Л.1 – Предложенная классификация факторов конкурентного преимущества университета

Приложение М
(информационное)

Рекомендуемая первичная форма учета показателей

Номер документа	Дата составления

Ведомость учета выполнения показателей (например, индикаторов
международной конкурентоспособности)

Индикатор	Расчетная формула	Значение на дату формирования документа	Информационное обеспечение
А	В	80%	Унифицированная форма первичного учетного документа, из которого берутся сведения
	С		Унифицированная форма первичного учетного документа, из которого берутся сведения
-	-	-	-
-	-	-	-

Ответственный исполнитель _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи)

Проверил _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи)

Источник: составлено автором.

Рисунок М.1 – Рекомендуемая первичная форма учета показателей (например, индикаторов международной конкурентоспособности)

Приложение Н
(информационное)

Рекомендуемая отчетная форма контроля показателей

Номер документа	Дата составления

Отчет о выполнении показателей

- индикаторов международной конкурентоспособности

Индикатор	План	Факт	Отклонение (+, -)		Процент выполнения плана	Причины невыполнения
			На текущий месяц	С начала года		
А						
В						
С						

Ответственный исполнитель _____
(подпись) (расшифровка подписи)

Проверил _____
(подпись) (расшифровка подписи)

Источник: составлено автором.

Рисунок Н.1 – Рекомендуемая отчетная форма контроля показателей (например, индикаторов международной конкурентоспособности)

Приложение II (информационное)

Рекомендуемая карта формирования документов



Источник: составлено автором.

Рисунок П.1 – Рекомендуемая карта формирования документов

Приложение Р
(информационное)
Рекомендуемый график документооборота

Таблица Р.1 – Рекомендуемый график документооборота

Наименование документа	Создание документа				Проверка документа				Обработка документа		Передача в архив	
	Количество экземпляров	Ответственный за оформление	Ответственный за исполнение	Срок исполнения	Ответственный за проверку	Кто представляет	Порядок представления	Срок представления	Кто исполняет	Срок исполнения	Кто исполняет	Срок передачи
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Источник: составлено автором.

Приложение С

(информационное)

Методика внутренней ретроспективной финансовой проверки на основе риск-ориентированного подхода

Государственные образовательные учреждения высшего образования Российской Федерации, получая бюджетное финансирование, обязаны отчитываться о направлениях его использования. Контроль исполнения бюджета позволяет выявить «слабые места» и разработать эффективные способы управления и распределения бюджетных средств. На международном уровне государство заинтересовано в высокой конкурентоспособности отечественных вузов, поддерживая и устанавливая размер их финансирования, также контролирует направления расходования средств. Самоконтроль деятельности подразделений, проводящих экспресс-анализ, позволяет выявить внутренние резервы оптимизации расходной части.

Концепция «триединого университета», выделяя в деятельности университета отдельную коммерческую составляющую, позволяет рассуждать о необходимости контроля внебюджетных доходов университета, полученных от коммерциализации научных разработок.

Разработаем единую методику внутренней финансовой проверки (ревизии) бюджетных и внебюджетных средств на основе цикла PDCA.

1 этап (Plan): Планирование и подготовка внутренней финансовой проверки (ревизии).

Включает предварительный анализ, сбор данных об объекте проверки, создание комиссии по внутренней финансовой ревизии, подготовку проекта приказа на ее осуществление, составление программы и общего плана. Возможно, может потребоваться корректировка программы и общего плана внутренней финансовой проверки (ревизии) по результатам оценки рисков контроля.

2 этап (Do): Проведение внутренней финансовой проверки (ревизии).

Содержит сбор, документирование, оценку доказательств на основе назначенных способов выборки, непосредственную проверку хозяйственных операций по существу, осуществление запланированных контрольных процедур.

3 этап (Check): Составление отчета о проделанной работе, разработка решений и рекомендаций по выявленным нарушениям.

Включает обобщение и аналитическую оценку результатов, формирование отчетных документов, разработку конкретных предложений по предотвращению

нарушений, принятие мер по возмещению ущерба, устранение злоупотреблений и причин неудовлетворительной деятельности проверенного структурного подразделения.

4 этап (Act): Проверка исполнения назначенных рекомендаций.

Содержит оценку проведенных мероприятий по устранению всех выявленных в ходе проверки несоответствий на основе обобщения результатов внутренней финансовой проверки (ревизии) и составленных рекомендаций.

На данном этапе осуществляется контроль исполнения разработанных рекомендаций. Включает проверку проведенных процедур по устранению непредвиденных обстоятельств и возможных последующих событий нарушений.

Рассмотрим их более подробно.

1 этап (Plan): Внутренняя финансовая проверка должна проводиться на основе годовых планов по ее осуществлению, разработанных начальником соответствующих уполномоченных служб и утвержденных проректорами и ректором. Планы контроля не подлежат широкому оглашению и соответствующе храниться.

В процессе планирования внутренней проверки должны быть четко определены и оценены объекты проверки (ревизии), к которым могут относиться: законы и подзаконные акты, правила внутреннего распорядка, инструкции, применяемые методики и процедуры; бухгалтерские и управленческие отчеты, регистры информации; системы экономических данных; программы, планы, заключенные договора; группы операций и др.

На этапе планирования следует распределить обязанности членов комиссии. Процесс планирования включает в себя совокупность следующих действий: предварительное планирование; подготовка общего плана; составление программы; согласование плана и программы с ректором университета.

Предварительное планирование позволяет членам контрольной комиссии ознакомиться с организационно-управленческой структурой вуза, видами деятельности, системой оплаты труда и т.д. Комиссия собирает необходимую контрольную информацию, на основе которой составляет план и программу работы.

Общий план внутренней финансовой проверки (ревизии) включает порядок ее проведения и предполагаемый объем работ: порядковый номер работ; виды деятельности (проверка дебиторской задолженности, кассовых операций, наблюдение за инвентаризацией и т.д.); состав сотрудников, осуществляющих контрольные мероприятия; трудозатраты для исполнения работ (количество человеко-дней); срок исполнения мероприятия контроля с учетом особенностей и объема проверяемых объектов; примечание, в котором осуществляются отметки об исполнении плана. Срок проведения проверки

(ревизии) должен быть осуществлен в 25-дневный период, но по распоряжению ректора, он может быть изменен.

Задания определяются в соответствии с общим планом и детализируются в программе, представляющей собой набор инструкций для осуществляющих процедуры проверки сотрудников, а также средством надлежащего контроля исполнения каждого из видов деятельности. Программа осуществления внутренней финансовой проверки (ревизии) составляется до ее начала и утверждается ректором университета, который подписывает соответствующий приказ. В программе описывается цель проверки, сроки, состав комиссии по ее проведению, наименование и описание контрольных процедур. Целью проверки, например, может быть установление законности, достоверности и экономической целесообразности совершенных операций, определение соответствия ведения налогового и бухгалтерского учета действующему законодательству и нормативным актам. На основе программы проверки и доведенных заданий разрабатываются рабочие планы.

2 этап (Do): На стадии DO, внутренний контроль подразделений университета подвергается тестированию, на основе которого делается заключение о надежности работы материально ответственных сотрудников и бухгалтерских служб. Тесты, как средства контроля в вузах, могут включать в себя следующие процедуры: проверку документов, подтверждающих осуществление операции, с целью получения надлежащих доказательств; проведение письменных и устных запросов; повторное применение процедур контроля; наблюдение за использованием средств контроля.

Надежность применяемых средств контроля оценивается согласно следующей последовательности: предварительная оценка применяемых подразделениями средств контроля в процессе изучения систем бухгалтерского учета; разработка тестов и осуществление первичной оценки; окончательная оценка надежности применяемых средств внутреннего контроля.

Следующая стадия основывается на полученных результатах проверки проводимых процедур по существу. Данные проверки осуществляются контролерами для получения доказательств наличия, либо отсутствия искажений отчетности, которые носят существенный характер. Проверки могут осуществляться в следующих формах: детальные тесты, позволяющие оценить корректность отражения операций (проверка правильности и надежности оформления первичной документации, составление показателей в первичных документах и регистрах учета и пр.); аналитические процедуры, применяемые для оценки числовых показателей.

В завершении данной стадии проверки контролеры делают заключение о том насколько применяемые средства контроля достигают поставленных целей, либо не достигают их; хозяйственные операции осуществляются по одобрению ректора; все хозяйственные операции зафиксированы в бухгалтерском учете в надлежащих суммах, на правильных балансовых счетах, в верном периоде времени, соответствуя принятой учетной политике и обеспечивая возможность составления достоверной финансовой отчетности; соответствие отражаемых в бухгалтерском учете активов их фактическому наличию и установленной периодичностью их проверки и, в случае выявления расхождений, адекватных действий по их устранению.

Отчеты контролеров о проведенных проверках (ревизиях) и сделанные в них выводы полностью основываются на доказательствах, отвечающих критериям достаточности и надежности. При оценке надежности информации, проверяющие группы исходят из следующих правил: «внешние источники доказательств более надежны, чем внутренние; внутренние источники доказательств надежны, если действующие системы контроля и бухгалтерского учета являются эффективными; доказательства, собранные непосредственно проверяющим являются более надежными, чем доказательства, предоставляемые проверяемым лицом; доказательства, представленные в форме письменных заявлений и документов, надежнее заявлений, представленных в устной форме; доказательства, полученные из разных источников и непротиворечащие друг другу, являются самыми убедительными» [33].

Для сбора доказательной базы контролеры пользуются различными источниками информации: плановой, нормативной документацией, финансовой (бухгалтерской) и управленческой отчетностью, письмами из переписки с контрагентами и др.

В процессе осуществления проверки (ревизии) контролеры сопоставляют плановые и отчетные показатели, устанавливают причины отклонений и дают рекомендации по корректировке (снижению/ увеличению) плановых значений; устанавливают обоснованность формирования плана и плановых заданий в соответствии с распоряжениями ректора университета. Нормативная документация содержит принятые нормы затрат, являющиеся основой при разработке программ и планов.

Осуществляя проверку бухгалтерского учета и финансовой (бухгалтерской) отчетности, контролеры интересуются правильностью отражения и обобщения хозяйственных средств и операций и используют для этого сплошную проверку.

Проверяя управленческую отчетность, контролер получает представление о текущем состоянии управления. Приобретаемую информацию проверяющий разделяет на следующие типы отчетности:

- информационная отчетность отражает текущее состояние дел и составляется по заданию ректора. Данная отчетность является обоснованием действий контролеров в процессе осуществления проверки;

- отчетность о результатах экономической деятельности позволяет оценить степень достижения показателей и их соответствие плану;

- отчетность о результатах персональной деятельности отражает данные о плановых показателях (норматив, смета), полученных результатах и причинах отклонений.

Данные каждой из типов отчетности позволяют контролерам сделать корректные выводы и наметить пути устранения выявленных отклонений. В процессе осуществления деятельности проверяющий обнаруживает различные виды нарушений, ведущих к возникновению рисков. Наиболее частыми из них являются представленные в таблице С.1.

Таблица С.1 – Рекомендуемая табличная форма для идентификации рисков и контрольных мероприятий

Нарушения	Риски (Списки рисков с разумной вероятностью возникновения и большим потенциальным влиянием)	Контрольные мероприятия (Для каждого риска определите контрольные мероприятия с целью управления ими и гарантии правильности и своевременности осуществления действий)
1	2	3
Признание произведенных структурными подразделениями затрат расходами, снижающими базу налогообложения по уплате налога на прибыль	Риск искажения налогооблагаемой базы	Контроль со стороны бухгалтерской службы
Ненадлежащее формирование первичных отчетных документов	Риск признания документов не действительными со стороны налоговых органов	Мониторинг первичной отчетной документации
Нечеткое исполнение распоряжений	Риск необоснованных расходов, налоговый риск при формировании расходов	Контроль точности исполнения распоряжений
Ненадлежащее оформление счетов-фактур и их принятие к учету	Риск не принятия подобных счетов-фактур к вычету или возмещению НДС	Контроль со стороны бухгалтерской службы
Отсутствие актов выполненных работ на потраченные средства и возмещаемый по ним НДС из бюджета	Налоговый риск при возмещении из бюджета НДС и получении финансового результата университета	Мониторинг обязательной отчетной документации
Отсутствие восстановления НДС	Риск не уплаты НДС в бюджет после восстановления	Контроль со стороны бухгалтерской службы

Продолжение таблицы С.1

1	2	3
Не возмещение НДС из бюджета	Риск отвлечения оборотных средств университета, риск непризнания налога на добавленную стоимость в расходах, снижающих базу налогообложения по уплате налога на прибыль	Контроль со стороны бухгалтерской службы

Источник: составлено автором.

Достоверность хозяйственных операций определяется путем арифметической и формальной проверки документов, с использованием приемов фактического и документального контроля.

Формальная проверка позволяет установить правильность заполнения реквизитов, наличие неоговоренных подчисток, исправлений, дописок цифр или текста, подлинность подписей материально-ответственных и должностных лиц. Арифметическая проверка позволяет проверить правильность итоговых подсчетов в кассовых отчетах, в ведомостях по выплате заработной платы, а также других документах.

«К приемам фактического контроля относят: наблюдение; осмотр; инвентаризацию; экспертные оценки; проверку выполненного объема работ; соблюдения дисциплины и использования рабочего времени и др.» [33].

«Приемы документального контроля разделяют на две большие группы:

- формально-правовая, включающая проверку соблюдения полноты, подлинности, правил составления документов; сравнение фактических показателей с плановыми и нормативными; следование правилам учета операций; соответствие законодательным нормам; правильность арифметических расчетов;

- проверка реальности данных о фактах и процессах хозяйственной деятельности, заключающаяся в сопоставлении плановой документации и отчетной; сверки расчетов (подтверждения); проверке записей в бухгалтерских регистрах, корреспонденции счетов; прослеживании; аналитических процедурах; встречных и взаимных проверках; контрольном сличении и т.д. » [33].

Проверка достоверности свершенных операций, отражаемых в бухгалтерских документах, осуществляется путем встречной проверки субъектов хозяйствования, с которыми были осуществлены отношения. При проведении встречной проверки сличаются документы проверяемого структурного подразделения с документами организации, от которой приняты или выданы ей материальные ценности или денежные средства.

Мероприятия контроля могут носить выборочный или сплошной характер. Сплошная проверка осуществляется по банковским и кассовым операциям, расчетам по оплате труда, с подотчетными лицами, с поставщиками и подрядчиками, а также другим операциям, определенным программой проверки. Проверка средств контроля осуществляется на выборочной основе с использованием систематического метода выборки, предполагающего отбор элементов контроля через равный интервал, начиная с преднамеренно выбранного числа. Интервал берется исходя из количества элементов совокупности (регистры учета, счета-фактуры и т.д.), соблюдая принцип репрезентативности, т.е. отбор элементов, обладающих типичными для всей совокупности характеристиками. Контролеры должны соблюдать объективный отбор элементов.

Ошибки, обнаруженные в выбранной совокупности, могут носить типичный и единичный характер. Типичные ошибки группируются по наличию общих характеристик, единичные признаются аномальными. Например, применена неправильная формула при расчете стоимости ТМЦ в отдельном подразделении, в то время как в других отделах ведется верный расчет. Совокупность аномальных и типичных ошибок рассматривается контролерами с точки зрения влияния на достоверность управленческой и финансовой отчетности, они делают соответствующие выводы и предлагают рекомендации по их устранению и снижению неблагоприятного их влияния.

III этап (Check): Данный этап внутреннего финансового контроля включает обобщение результатов проделанной работы, формирование отчетных документов, разработку решений и рекомендаций по выявленным нарушениям.

Акт проверки (ревизии) подписывают контролеры и ректор, он является документом, предназначенным для внутреннего пользования, а вся содержащаяся информация носит конфиденциальный характер. Должностные лица, руководители и контролеры не имеют права передавать и разглашать третьим лицам, включая государственные органы контроля, информацию, представленную в отчетной документации, а также использовать данные для личных или корыстных целей.

Если главный бухгалтер не согласен с фактами, представленными в акте проверки, он подписывает его с оговоркой и в пятидневный срок должностные лица подразделения, которое подвергалось проверке, предоставляют контролерам объяснительные записки. Контрольная группа проверяет правильность фактов, изложенных в записках, и делает выводы. Один экземпляр акта проверки (ревизии) предоставляется в проверенное подразделение.

В отдельных случаях, когда обнаруженные проверкой (ревизией) нарушения могут быть быстро скрыты и по ним необходимо принять незамедлительные меры по

устранению выявленных фактов злоупотребления, то в ходе проведения проверки члены контрольной группы составляют промежуточный акт и берут объяснения от должностных лиц с последующим привлечением к ответственности лиц, виновных в обнаруженных фактах нарушений.

Промежуточные акты также составляются по результатам проверки отдельных участков работы проверяемого структурного подразделения. Актом оформляются результаты проверки кассы, инвентаризации основных фондов, материальных ценностей, проверки качества проведенных строительных и монтажных работ.

Все промежуточные акты включаются в итоговый отчет (акт проверки) и заверяются членами контрольной группы, осуществлявшими проверку отдельных участков работы подразделения, должностными лицами, ответственными за каждый из участков, материально-ответственными сотрудниками, отвечающими за материальные ценности и денежные средства. По одному экземпляру промежуточного акта остается у руководителя структурного подразделения.

При составлении акта проверки (ревизии) должны быть соблюдены такие принципы как: ясность, объективность, точность, лаконичность описания обнаруженных фактов. По каждому из фактов нарушения в акте (справке) проверки ставятся ссылки на нормативные документы, которые были нарушены. Факты выявленных массовых однородных нарушений (например, в авансовых отчетах) группируются в отдельных ведомостях и прилагаются к акту проверки (ревизии), в самом акте излагается содержание и итоговые данные по этим нарушениям. В ведомости нарушений указывается: период проверки; номер и дата документа; наименование нарушенного положения закона (статья, пункт); описание нарушения; должность, ФИО виновного сотрудника; сумма ущерба.

Акт проверки (ревизии) не должен содержать необоснованных выводов, неподтвержденных документально, а также данные следственных материалов, ссылки на показания материально-ответственных и должностных лиц, которыми располагают следственные органы. Не допустимо изложение в справке оценки действий материально-ответственных и должностных лиц.

Акт проверки (ревизии) включает:

- общие сведения об исполнении структурным подразделением заданного плана;
- обнаруженные факты нарушений нормативных актов, законов, решений, указов;
- факты ошибочного планирования показателей, невыполнения обязательств и заданий, расходования денежных средств и других нарушений финансовой дисциплины;
- нарушения в ведении бухгалтерского учета и формировании отчетности;
- факты хищений, недостач материальных ценностей и денежных средств;

- величина материальная ущерба и последствий выявленных нарушений, указание фамилии виновных;

- обнаруженные в ходе проверки возможности снижения затрат, непроизводственных расходов, ликвидации потерь, увеличения доходов.

На основе материалов проведенной проверки в трехдневный срок после подписания справки разрабатываются конкретные предложения по предотвращению нарушений, принятию мер по возмещению ущерба, устранению злоупотреблений, устранению причин неудовлетворительной деятельности проверенного структурного подразделения.

При наличии оснований для привлечения к уголовной ответственности виновных лиц, документы проверки по согласованию с ректором университета передаются в следственные органы руководителю подразделения для принятия мер по увольнению материально-ответственных и должностных лиц, виновных в нарушениях.

Все отчетные документы, являющиеся доказательством проведенной работы, должны быть использованы для корректировки и устранения выявленных отклонений, разрешения конфликтов, устранения рисков, а также для упорядочивания процесса проверки (ревизии) по предложенной схеме.

Устранение рисков должно происходить в несколько этапов: анализ несоответствия, определение коренных причин, назначение действий, регистрация результатов их проведения. Согласно предложенным ранее рекомендациям по проведению анализа значимости рисков, при осуществлении финансовой проверки может быть создан рабочий лист средств контроля.

В плане по устранению рисков и замечаний, назначаются ответственные и на каждое замечание и соответствующий ему риск открывается документ, в котором назначаются корректирующие действия, ответственный и даты их внедрения. По истечении срока выполнения действий контролер обязан проверить исполнение. Если действие выполнено, ставится подпись, документ считается закрытым.

В качестве мероприятия по оптимизации контроля предлагаем использовать процессный подход и в каждом из видов контролируемой деятельности определить: вход, процесс и выход. Для этого разработана матрица контроля, представленная на рисунке С.1, рекомендуемая для включения в стандарт внутреннего контроля, который определяет порядок ведения учета и контроля с целью минимизации рисков финансовой деятельности.

Цель	Вход	Процесс	Выход
Авторизация	Ресурс авторизован?	Процедура утверждена?	Одобрена?
Запись / регистрация	Полная? Своевременная? Документально оформленная?	Кто сделал? Когда? Процедура соблюдена? Это поправимо? Обзор руководства компетентный?	Все точно и завершено? Подвергается аудиту? Обзор руководства компетентный? Сбалансированно?
Защита / безопасность	Кто должен контролировать? Обязанности разделены?	Кто может получить доступ? Обязанности разделены?	Это конфиденциально? Кто должен владеть информацией?
Проверка / верификация	Источник достоверный?	Процедуры выполнены? Расследование и обзор отличий отвечают требованиям?	Отличия правильно установлены и решены? Обзор руководства компетентный?

Источник: составлено автором.
Рисунок С.1 – Матрица контроля

Подобные матрицы можно рекомендовать к использованию в деятельности отечественных вузов, при этом сфера контроля может быть значительно расширена.

Стадия «А» (Act). Стадия «Act» подразумевает под собой непосредственно проверку проведенных мероприятий, рекомендуемых на предыдущей стадии. Осуществление повторной проверки, с целью выявления эффективности и результативности выполненных мероприятий. Если выполненные действия устранили несоответствие, то его можно считать эффективным. Если замечание повторилось снова, то необходимо открывать новые корректирующие действия, а уже проведенные считать не результативными.

В заключении отметим, что обобщенные результаты проверок хозяйственной деятельности должны содержать не только выявленные недостатки и нарушения, но и положительная деятельность проверенных структурных подразделений. Подготовленные в документах рекомендации и использование предложенной методики, позволят лучше понять сложившуюся ситуацию, принять меры регулирования деятельности и способствовать дальнейшему плодотворному взаимодействию между подразделениями.

Приложение Т (информационное)

Структура перечня показателей контроля

Индикаторы контроля потенциала	Индикаторы контроля интеллектуального капитала	<i>Показатели оценки человеческого капитала:</i> общий размер и структура человеческого капитала, его международная интеграция и качество (возрастной и профессиональный аспекты)
		<i>Индикаторы оценки организационного (инфраструктурного):</i> показатели оценки организационной структуры, системы управления, системы повышения квалификации сотрудников, использования информационных ресурсов и технологий, а также образовательных и научных технологий и методик
		<i>Индикаторы оценки интеллектуальной собственности:</i> показатели количества результатов интеллектуальной деятельности вуза, получивших правовую защиту, принятых на баланс в качестве объектов интеллектуальной собственности (в натуральном и стоимостном выражении)
		<i>Индикаторы оценки социального капитала предлагается рассматривать в двух аспектах:</i> для оценки его внутренней составляющей: индикаторы оценки действенности моделей взаимоотношений в университете, внутриуниверситетской сети коммуникаций, системы мотивации и стимулирования кадров университета; для оценки взаимодействия с внешней средой: индикаторы оценки деловых связей университета, участия университета в коммерческих партнерствах и профессиональных сообществах, интеграции университета в мировую и национальную экономику, участия университета в культурной и социальной жизни общества, рейтинговых позиций университета
		<i>Индикаторы маркетингового (рыночного) капитала:</i> индикаторы действенности средств индивидуализации, лицензии и аккредитации; системы коммерциализации РИД университета; системы привлечения абитуриентов; портфель заказов на образовательные услуги и научно – исследовательские работы; базы трудоустройства выпускников; деловая репутацию (бренд) университета; профессиональная репутация его ведущих преподавателей и научных сотрудников.
	Индикаторы контроля материально – технической базы	Для контроля <i>земельных участков</i> минимальный набор <i>индикаторов</i> связан с их площадью и источниками финансирования
		<i>Индикаторы обеспеченности зданиями и сооружениями</i> направлены на оценку их достаточности для оборудования всех необходимых видов специализированных помещений для качественного осуществления образовательной и научной деятельности: аудиторного фонда, помещений для проведения научных исследований, отдыха и питания студентов, рабочих мест НПП и других сотрудников университета и др
		<i>Индикаторов средства обучения и воспитания</i> направлены на оценку степени актуальности и востребованности этих средств в эпоху IT-технологий, а также широты использования студентами и НПП университета
		<i>Индикаторы контроля печатных и электронных образовательных и информационных ресурсов</i> формируются с учетом лицензионных и аккредитационных требований, предъявляемых к библиотечным фондам вузов, устанавливающим также нормативы использования печатных учебных и научных изданий
Индикаторы оценки финансовых ресурсов		<i>Индикаторы объемов и структуры источников финансирования деятельности университетов:</i> общая сумма всех доходов (поступления финансовых средств); поступления от приносящей доход деятельности (внебюджетные доходы); средства, выделяемые на исследования и разработки

Источник: составлено автором.

Рисунок Т.1 – Структура перечня индикаторов контроля потенциала

Индикаторы контроля деятельности университета в целом	Индикаторы эффективности образовательной деятельности	<p><i>«Вход» в образовательную деятельность.</i> Для целей стратификации контрольных индикаторов процедуры «входа» в образовательную деятельность вуза классифицированы на процедуры общего набора на первый уровень высшего образования, процедуры специального набора на первый уровень высшего образования и процедуры набора на последующие уровни высшего образования</p>
		<p><i>Организация образовательных процессов.</i> При оценке организации образовательных процессов критично выделение в качестве объекта контроля сложившихся пропорций образовательного процесса, образовательной периферии и образовательных коммуникаций</p>
		<p><i>Структура образовательной деятельности.</i> Основными направлениями оценки структуры образовательной деятельности являются оценка структуры контингента обучающихся, прежде всего с позиции реализации требования по повышению академической мобильности студентов. Структуру контингента обучающихся можно оценить на основании аналитических таблиц сформированным по уровням и направлениям подготовки студентов и слушателей</p>
		<p><i>Результаты образовательной деятельности.</i> С точки зрения времени, форм и степени идентификации вклада конкретного вуза, результаты образовательной деятельности университетов, предлагается классифицировать по следующим группам: операционные результаты – имеющие самостоятельное значение «промежуточные» не финансовые результаты, получаемые в процессе текущей деятельности вуза, до завершения полного цикла обучения студента; прямые целевые результаты – результаты, являющиеся целью деятельности вуза, вклад в получение которых данным конкретным учебным заведением очевиден; финансовые результаты (зона действия финансовых показателей распространяется на разрешенные по закону коммерческие аспекты образовательной деятельности вузов); отсроченные синергетические результаты – результаты, опосредовано связанные с деятельностью вуза, проявляющиеся по истечении длительного времени в достижениях его выпускников</p>
	Индикаторы эффективности научной деятельности	<p><i>«Вход» в научную деятельность.</i> В мировой и отечественной практике основными критериями «входа» в научную деятельность (начала научных исследований) служат выделяемые объемы финансирования</p>
		<p><i>Организация процессов научной деятельности.</i> При оценке организации процессов научной деятельности критично выделение в качестве предмета анализа сложившихся пропорций научного процесса, инфраструктуры научной деятельности и коммуникаций научного процесса</p>
		<p><i>Структура научной деятельности.</i> В качестве индикаторов оценки структуры научной деятельности предлагается использовать показатели структура бюджета, выделенного на исследования, по научным направлениям</p>
		<p><i>Результаты научной деятельности.</i> С точки зрения времени, форм и степени идентификации вклада конкретного вуза, результаты научной деятельности университетов предлагается классифицировать по следующим группам: операционные результаты – имеющие самостоятельное значение «промежуточные» не финансовые результаты, получаемые в процессе текущей деятельности учреждения; финансовые результаты; прямые целевые результаты – не финансовые результаты, являющиеся целью деятельности университета, вклад в получение которых его сотрудниками очевиден; отсроченные синергетические результаты – результаты, проявляющиеся по истечении длительного времени как следствие использования профессиональным сообществом прямых целевых результатов деятельности университета или его сотрудников</p>

Источник: составлено автором.

Рисунок Т.2 – Структура перечня индикаторов контроля деятельности университета в целом

Индикаторы контроля хода реализации образовательных программ	<i>Индикаторы приема на образовательную программу:</i> индикаторы конкурса на программу по заявлениям по приоритету; фактического контингента, обучающегося на программе; востребованности программы у «коммерческих», иностранных и целевых абитуриентов (которые, как правило, «голосуют за качество обучения деньгами и временем»)
	<i>Индикаторы организации обучения на программе:</i> формальным признакам (удельными весами времени программы, реализуемого с использованием информационных технологий, в сетевом формате, на иностранных языках), качественные измерения (соответствие профессиональным стандартам, удовлетворенность обучающихся)
	<i>Индикаторы результатов обучения по программе</i> предназначены для оценки соотношения «цена / качество», базового для анализа эффективности любого объекта. Они измеряют как сумму заработанных программой денежных средств, так и качество ее “готового продукта”, отражающего степень достижения целей образовательной программы
	<i>Индикаторы для образовательных программ бакалавриата и специалитета:</i> количество поступивших на программу победителей и призеров олимпиад школьников, средний балл ЕГЭ, процент выпускников программы, трудоустроившихся по специальности в первый год после ее окончания, средняя заработная плата, на которую они трудоустраиваются
	<i>Индикаторы для образовательных программ подготовки кадров высшей квалификации:</i> количество выпускников программы, пополнивших ряды НПР университет; процент аспирантов, защитившихся не позже одного года после окончания аспирантуры; количество публикаций в ведущих отечественных и зарубежных рецензируемых научных изданиях аспирантов программы
	<i>Индикаторы для образовательных программ магистратуры:</i> востребованность у студентов, окончивших другие вузы (в том числе зарубежные), повышение карьерных и зарплатных ожиданий
<i>Индикаторы контроля хода реализации дополнительных профессиональных образовательных программ:</i> сумма заработанных средств в различных аналитических разрезах, количество слушателей в разных аналитических разрезах, профессионально – общественные аккредитации программ, удовлетворенность работодателей качеством подготовки	

Источник: составлено автором.

Рисунок Т.3 – Структура перечня индикаторов хода реализации образовательных программ

Приложение Ф
(информационное)

**Рекомендуемая табличная форма для идентификации рисков и
контрольных мероприятий в соответствии с потребностями
стейкхолдеров на основе процессного подхода**

Таблица Ф.1 – Рекомендуемая табличная форма для идентификации рисков и контрольных мероприятий в соответствии с потребностями внешних стейкхолдеров на основе процессного подхода - стадия вход

Заинтересованные стороны	Требования	Риски (Списки рисков с разумной вероятностью возникновения и большим потенциальным влиянием)	Контрольные мероприятия (Для каждого риска определите контрольные мероприятия с целью управления ими и гарантии правильности и своевременности осуществления действий)
Абитуриенты	Низкая стоимость обучения или бюджет	Риск недостаточного внебюджетного финансирования деятельности вуза	Учет и оценка мнений стейкхолдеров
	Имидж и репутация вуза	Снижение набора	Отслеживание позиций в рейтингах Мониторинг сайта университета, соцсетей
	Качество образования	Риск несоответствия учебно-методических материалов современным требованиям	Мониторинг современных требований к учебно-методическому обеспечению

Источник: составлено автором.

Таблица Ф.2 – Рекомендуемая табличная форма для идентификации рисков и контрольных мероприятий в соответствии с потребностями стейкхолдеров на основе процессного подхода - стадия управление

Заинтересованные стороны	Требования	Риски (Списки рисков с разумной вероятностью возникновения и большим потенциальным влиянием)	Контрольные мероприятия (Для каждого риска определите контрольные мероприятия с целью управления ими и гарантии правильности и своевременности осуществления действий)
1	2	3	4
Менеджмент вуза	Распределение государственного финансирования с целью улучшение эффективности деятельности вуза	Риск недостаточного внебюджетного финансирования деятельности вуза Риск недостатка бюджетного финансирования	Проверки и анализ фактических показателей в сравнении с показателями за предыдущие периоды

Продолжение таблицы Ф.2

1	2	3	4
	Соблюдение требований законодательства в области образования	Риск несоответствия учебно-методических материалов современным требованиям	Самооценка
	Доступность образования вне зависимости от социальных условий и места проживания	Риск недостаточного информационного обеспечения научно-образовательного процесса и материально-технической базы	Самооценка
Министерство образования (для государственно-регулируемой модели)	Соблюдение требований в направлении расходования средств	Риск неэффективного использования бюджетных средств	1. Обзорные проверки и анализ фактических показателей в сравнении с показателями за предыдущие периоды 2. Сопоставление внутренних данных со сведениями, полученными из внешних источников информации 3. Мониторинг
		Риск недостаточного бюджетного финансирования для обеспечения качественной подготовки специалистов	
	Соблюдение стандартов в области образования	Риск несовершенства нормативной базы в области образования (ГОС и других законодательных актов)	
		Риск несовершенства контроля качества высшего образования	

Источник: составлено автором.

Таблица Ф.3 – Рекомендуемая табличная форма для идентификации рисков и контрольных мероприятий в соответствии с потребностями стейкхолдеров на основе процессного подхода - стадия процесс

Заинтересованные стороны	Требования	Риски (Списки рисков с разумной вероятностью возникновения и большим потенциальным влиянием)	Контрольные мероприятия (Для каждого риска определите контрольные мероприятия с целью управления ими и гарантии правильности и своевременности осуществления действий)
1	2	3	4
Студенты	Получение достаточных знаний, умений и навыков для работы по специальности	Риск не получения достаточных знаний, умений и навыков для работы по специальности	Опрос (преподаватель глазами студентов, удовлетворенность качеством образования и др.

Продолжение таблицы Ф.3

1	2	3	4
Менеджмент вуза	Отбор опытных научно-педагогических работников, обеспечение профессионального роста кадров, стимулирование повышения квалификации	Риск недостатка квалифицированных педагогических кадров	Самооценка
	Соблюдение требований законодательства в области образования	Риск низкого уровня подготовки абитуриентов	Самооценка
		Риск низкого качества образовательных услуг	Самооценка
		Риск недостаточного качества подготовки специалистов	Самооценка
		Риск недостаточного уровня адаптивности и трудоустройства выпускников	Самооценка
		Риск несоответствия результатов вложенным средствам	Самооценка
	Соблюдение требований работодателей	Риск отказа организаций от сотрудничества с вузом	Проверки и анализ фактических показателей в сравнении с показателями за предыдущие периоды

Источник: составлено автором.

Таблица Ф.4 – Рекомендуемая табличная форма для идентификации рисков и контрольных мероприятий в соответствии с потребностями внешних стейкхолдеров на основе процессного подхода - стадия выход

Заинтересованные стороны	Требования	Риски (Списки рисков с разумной вероятностью возникновения и большим потенциальным влиянием)	Контрольные мероприятия (Для каждого риска определите контрольные мероприятия с целью управления ими и гарантии правильности и своевременности осуществления действий)
1	2	3	4
Выпускники	Беспрепятственное трудоустройство	Риск невостребованности выбранной специальности на рынке труда	Оценка ситуации на рынке, требований работодателей и профессиональных сообществ
Работодатели	Физическое здоровье, уровень воспитания, общекультурный уровень и т.д.	Риск низкой работоспособности выпускников	Контроль ОПФ студентов и выпускников
	Личностные качества, требуемые для профессиональной деятельности (уровень интеллекта, ответственность,	Риск недостатка необходимых личностных качеств выпускников	Учет и оценка мнений стейкхолдеров

Продолжение таблицы Ф.4

1	2	3	4
	аналитические и организаторские способности)		
	Практический навык, умение и опыт (умение решать практические задачи, используя теоретические знания)	Риск недостатка практического опыта выпускников	Оценка профессиональными сообществами практической подготовленности студентов и выпускников
	Высокий уровень теоретической подготовки	Риск недостаточного уровня теоретической подготовки	Оценка профессиональными сообществами теоретической подготовленности студентов и выпускников
	Сотрудничество с профильными вузами	Риск отказа организаций от сотрудничества с вузом	Проверки и анализ фактических показателей в сравнении с показателями за предыдущие периоды
Государство и общество	Квалифицированные кадры в различных областях экономики	Риск нехватки квалифицированных кадров в профильных для университета секторах экономики	Опрос работодателей
	Повышение благосостояния граждан	Риск снижения или отсутствия повышения благосостояния выпускников	Обзорный анализ ситуации

Источник: составлено автором.

Приложение X
(информационное)

**Пример бланка вопросника на проведение оценки качества процесса
обучения**

Таблица X.1 – Пример бланка вопросника на проведение оценки качества процесса обучения

Оцениваемый критерий	Оценка	Риск	Значимость риска (А, В, С, D)	Контрольные мероприятия	Проведение мероприятия Да/Нет	Номер корректирующего действия
Наличие плана проведения занятия, методических указаний для преподавателя, утвержденного зав. кафедрой	-	-	-	-	-	-
Уровень готовности студентов (наличие необходимой литературы, учебных принадлежностей, конспектов)	-	-	-	-	-	-
Своевременность начала и окончания занятия	-	-	-	-	-	-
Правильность определения и достижения целей занятия	-	-	-	-	-	-
Эффективность использования учебного времени, распределение его при рассмотрении учебных вопросов	-	-	-	-	-	-
Мастерство, образный показ действий, общая эрудиция, культура и выразительность речи преподавателя, доходчивость изложения учебного материала, умение выделить главное и опираться на ранее изученные вопросы	-	-	-	-	-	-
Содержательность и точность ответов на вопросы студентов, умение объективно оценивать знания и навыки обучаемых	-	-	-	-	-	-

Источник: составлено автором.

Приложение Ц
(информационное)
Корректирующие действия

Корректирующие действия		№
Вид контроля	Контролирующее лицо	Контролируемое лицо
		Дата
Несоответствие		Подписи: Контролируемое лицо Контролирующее лицо
Ответственный		
Planned Action		Подпись контролируемого лица
 Ответственный: Планируемая дата выполнения:		Дата:
Corrective Action Follow-up		Дата реализации:
		
Check / Validation:		Дата реализации:
		
Preventive Actions		Дата реализации:
		
Закрытие проблемы (Дата):		

Источник: составлено автором.
Рисунок Ц.1 – Корректирующие действия

Приложение Ш
(информационное)

**Основные показатели рейтинга университетов международного,
национального и регионального уровней**

Таблица Ш.1 – Основные показатели рейтинга университетов международного уровня

Деятельность (категория показателей)	Показатель	Уровень значения
Образовательная (О)	(О1) Удельный вес иностранных граждан в общей численности научно-педагогических работников учреждения, в процентах	Высокий
		Средний
		Низкий
	(О2) Репутация университета по качеству преподавания - опрос представителей академического сообщества, ед.	Высокий
		Средний
		Низкий
	(О3) Соотношение студентов и преподавателей, в процентах	Высокий
		Средний
		Низкий
Научная (Н)	(Н1) Количество цитирований научных статей на одного НПП в Web of Science и Scopus, ед.	Высокий
		Средний
		Низкий
	(Н2) Количество статей в Web of Science и Scopus, в расчете на 100 НПП	Высокий
		Средний
		Низкий
	(Н3) Репутация университета по качеству исследований - опрос представителей академического сообщества, ед.	Высокий
		Средний
		Низкий
Коммерциализация (К)	(Б1) Репутация среди работодателей - опрос представителей работодателей и рекрутеров, ед.	Высокий
		Средний
		Низкий
	(Б2) Доля доходов от бизнес деятельности из иностранных источников, в процентах	Высокий
		Средний
		Низкий
	(Б3) Доля деловых партнеров, принимающих на работу выпускников, в процентах	Высокий
		Средний
		Низкий

Источник: составлено автором.

Таблица Ш.2 – Основные показатели рейтинга университетов национального уровня

Деятельность (категория показателей)	Показатель	Уровень значения
Образовательная (О)	(О1) Средний балл ЕГЭ абитуриентов, ед.	Высокий
		Средний
		Низкий
	(О2) Доля совместных образовательных программ с ведущими международными вузами, в процентах	Высокий
		Средний
		Низкий
	(О3) Доля сотрудников, участвующих в деятельности профессиональных комиссий и комитетов, в процентах	Высокий
		Средний
		Низкий
Научная (Н)	(Н1) Количество цитирований научных статей на одного НПП в Web of Science, Scopus и РИНЦ, ед.	Высокий
		Средний
		Низкий
	(Н2) Доля публикаций НПП с зарубежными соавторами, в процентах	Высокий
		Средний
		Низкий
	(Н3) Общее количество научных лабораторий и институтов, шт.	Высокий
		Средний
		Низкий
Коммерциализация (К)	(Б1) Количество органов государственного управления, с которыми установлены деловые связи, ед.	Высокий
		Средний
		Низкий
	(Б2) Процент доходов от бизнес деятельности, в процентах	Высокий
		Средний
		Низкий
	(Б3) Сумма договоров на НИР, тыс. руб.	Высокий
		Средний
		Низкий

Источник: составлено автором.

Таблица Ш.3 – Основные показатели рейтинга университетов регионального уровня

Деятельность (категория показателей)	Показатель	Уровень значения
1	2	3
Образовательная (О)	(О1) Доля образовательных программ с электронным контентом, в процентах	Высокий
		Средний
		Низкий
	(О2) Размер средней заработной платы выпускников, трудоустроенных в течение года после окончания обучения, тыс. руб.	Высокий
		Средний
		Низкий
	(О3) Процент работодателей, удовлетворенных качеством подготовки выпускников, в процентах	Высокий
		Средний
		Низкий

Продолжение таблицы Ш.3

1	2	3
Научная (Н)	(Н1) Объем выигранных грантов, тыс. руб.	Высокий
		Средний
		Низкий
	(Н2) Доля сотрудников, занимающихся научными исследованиями, в процентах	Высокий
		Средний
		Низкий
	(Н3) Количество разработок, являющихся объектами интеллектуальной собственности, ед.	Высокий
		Средний
		Низкий
Коммерциализация (К)	(Б1) Доля совместных образовательных программ с коммерческими организациями, в процентах	Высокий
		Средний
		Низкий
	(Б2) Сумма договоров на целевую подготовку обучающихся, тыс. руб.	Высокий
		Средний
		Низкий
	(Б3) Процент доходов от бизнес деятельности, в процентах	Высокий
		Средний
		Низкий

Источник: составлено автором.

Приложение Щ (информационное)

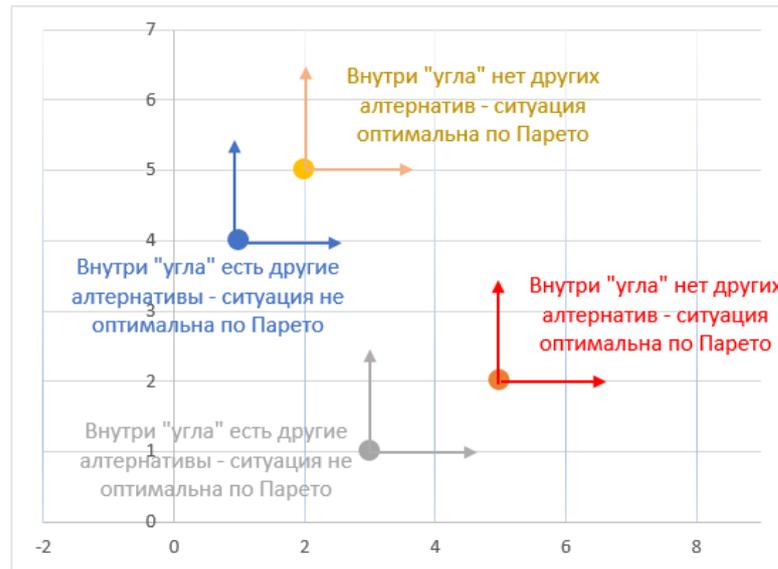
Предложенный пример алгоритма проверки оптимальности по Парето

Матрица выигрыша для первого игрока

	1 стратегия игрока В	2 стратегия игрока В
1 стратегия игрока А	1	5
2 стратегия игрока А	3	2

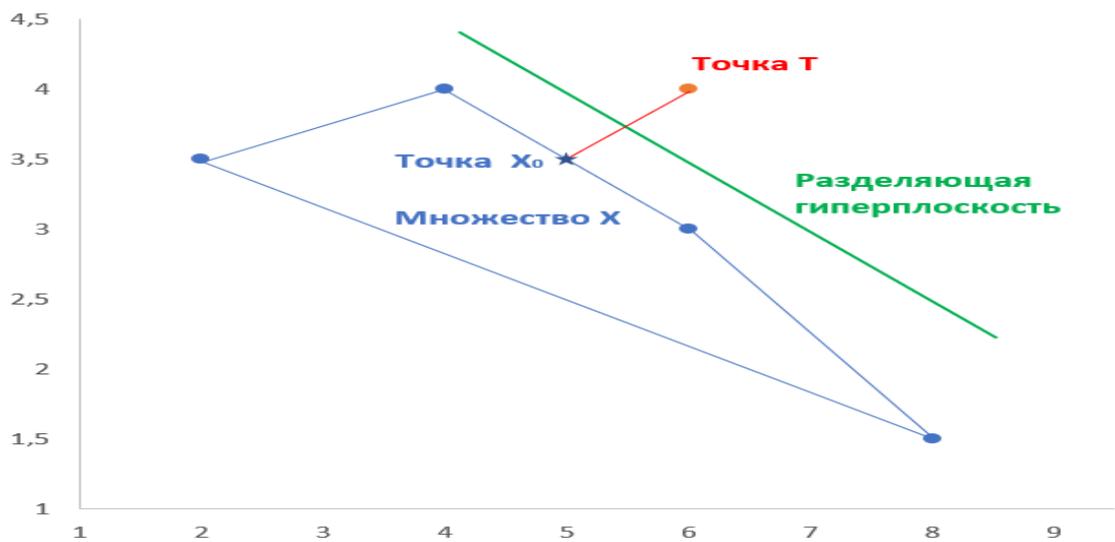
Матрица выигрыша для второго игрока

	1 стратегия игрока В	2 стратегия игрока В
1 стратегия игрока А	4	2
2 стратегия игрока А	1	5



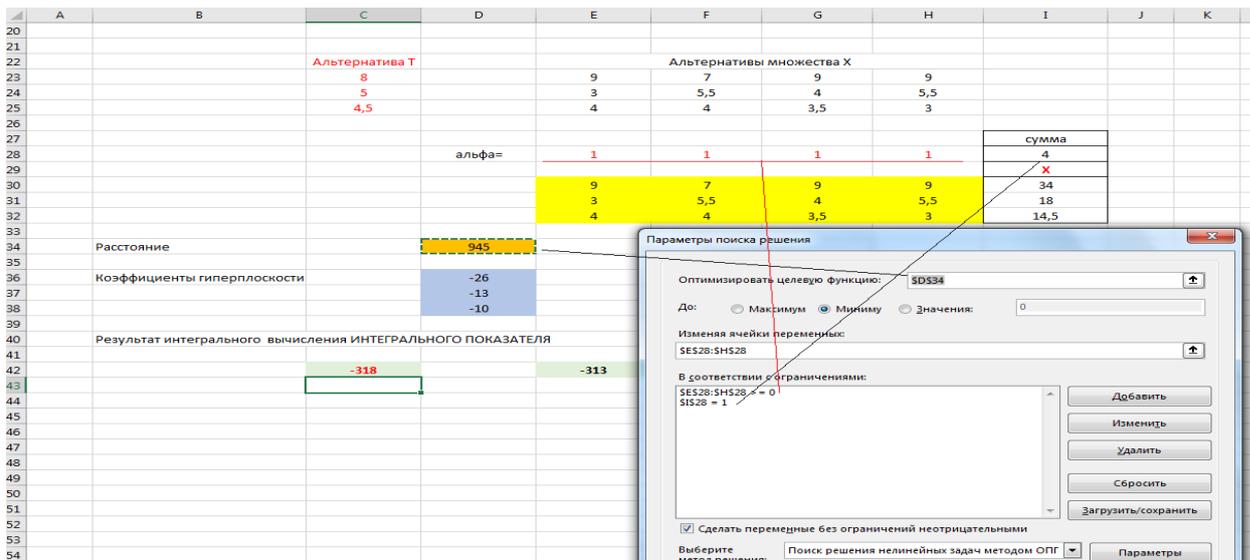
Источник: составлено автором.

Рисунок Щ.1 – Предложенный пример алгоритма проверки оптимальности по Парето

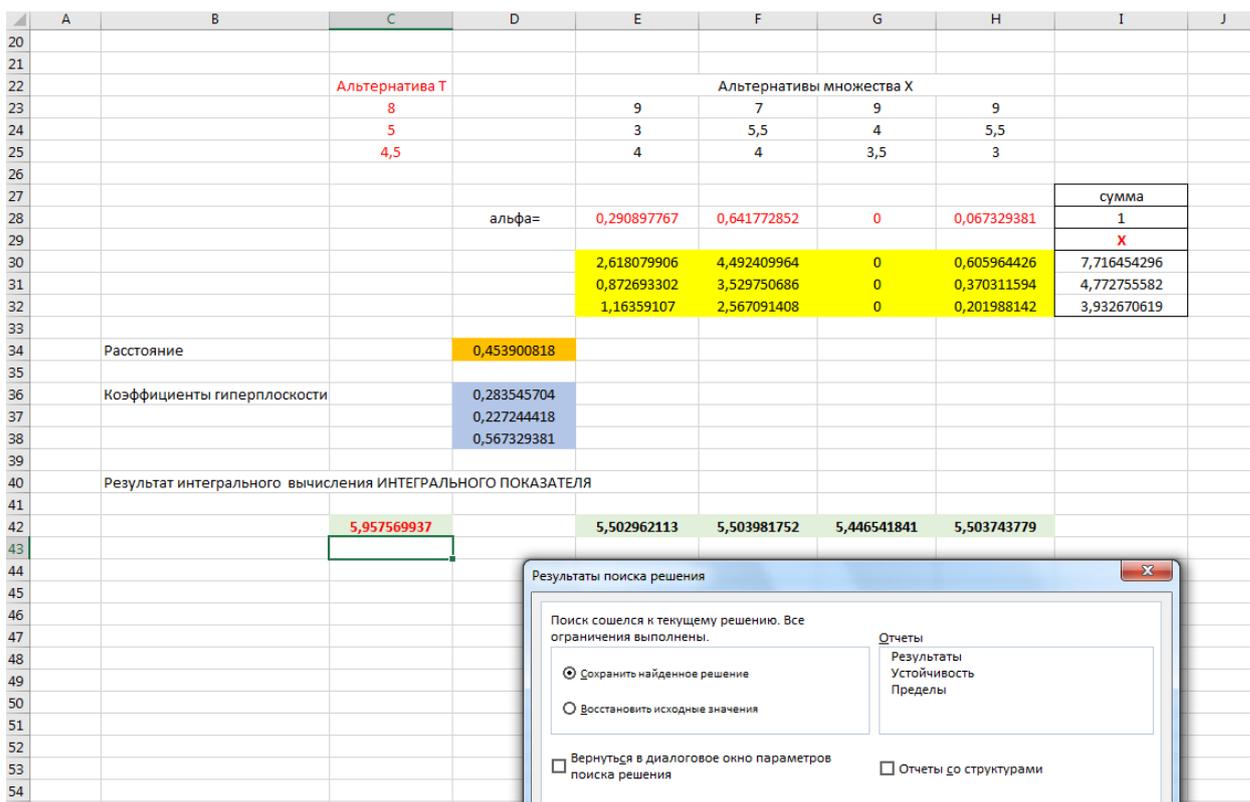


Источник: составлено автором.

Рисунок Щ.2 – Выделенная разделяющая гиперплоскость, определяющая формулу для интегрального показателя



Источник: составлено автором.
Рисунок Щ.3 – Применение процедуры «Поиска решений»



Источник: составлено автором.
Рисунок Щ.4 – Результаты вычисления коэффициентов формулы интегрального показателя

Стратегия Правительства С

	Пророссийская Z=1	Прозападная Z=2																																																	
<p>ВЫИГРЫШИ ДК</p> <p>Стратегии ДК</p> <p>1. Расширение филиала в столице</p> <p>2. Создание сети локальных филиалов</p>	<p style="text-align: center;">Стратегии G</p> <p style="text-align: center;">1.Расширение взаимодействия с К 2.Диверсификация</p> <p style="text-align: center;">Y=1 Y=2</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td>X=1</td> <td></td> <td style="text-align: center;">8</td> <td style="text-align: center;">111</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">121</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>X=2</td> <td></td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">211</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">221</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>									X=1		8	111	7	121			X=2		6	211	5	221			<p>ВЫИГРЫШИ ДК</p> <p>Стратегии ДК</p> <p>1. Расширение филиала в столице</p> <p>2. Создание сети локальных филиалов</p>	<p style="text-align: center;">Стратегии G</p> <p style="text-align: center;">1.Расширение взаимодействия с К 2.Диверсификация</p> <p style="text-align: center;">Y=1 Y=2</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td>X=1</td> <td></td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">112</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">122</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>X=2</td> <td></td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">212</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">222</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>									X=1		6	112	3	122			X=2		7	212	2	222		
X=1		8	111	7	121																																														
X=2		6	211	5	221																																														
X=1		6	112	3	122																																														
X=2		7	212	2	222																																														
<p>ВЫИГРЫШИ КОМПАНИИ G</p> <p>Стратегии ДК</p> <p>1. Расширение филиала в столице</p> <p>2. Создание сети локальных филиалов</p>	<p style="text-align: center;">Стратегии G</p> <p style="text-align: center;">1.Расширение взаимодействия с К 2.Диверсификация</p> <p style="text-align: center;">Y=1 Y=2</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td>X=1</td> <td></td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">111</td> <td style="text-align: center;">8</td> <td style="text-align: center;">121</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>X=2</td> <td></td> <td style="text-align: center;">9</td> <td style="text-align: center;">211</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">221</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>									X=1		6	111	8	121			X=2		9	211	7	221			<p>ВЫИГРЫШИ КОМПАНИИ G</p> <p>Стратегии ДК</p> <p>1. Расширение филиала в столице</p> <p>2. Создание сети локальных филиалов</p>	<p style="text-align: center;">Стратегии G</p> <p style="text-align: center;">1.Расширение взаимодействия с К 2.Диверсификация</p> <p style="text-align: center;">Y=1 Y=2</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td>X=1</td> <td></td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">112</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">122</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>X=2</td> <td></td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">212</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">222</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>									X=1		2	112	4	122			X=2		3	212	3	222		
X=1		6	111	8	121																																														
X=2		9	211	7	221																																														
X=1		2	112	4	122																																														
X=2		3	212	3	222																																														
<p>ВЫИГРЫШИ ПРАВИТЕЛЬСТВА С</p> <p>Стратегии ДК</p> <p>1. Расширение филиала в столице</p> <p>2. Создание сети локальных филиалов</p>	<p style="text-align: center;">Стратегии G</p> <p style="text-align: center;">1.Расширение взаимодействия с К 2.Диверсификация</p> <p style="text-align: center;">Y=1 Y=2</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td>X=1</td> <td></td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">111</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">121</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>X=2</td> <td></td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">211</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">221</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>									X=1		5	111	4	121			X=2		6	211	5	221			<p>ВЫИГРЫШИ ПРАВИТЕЛЬСТВА С</p> <p>Стратегии ДК</p> <p>1. Расширение филиала в столице</p> <p>2. Создание сети локальных филиалов</p>	<p style="text-align: center;">Стратегии G</p> <p style="text-align: center;">1.Расширение взаимодействия с К 2.Диверсификация</p> <p style="text-align: center;">Y=1 Y=2</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td>X=1</td> <td></td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">112</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">122</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>X=2</td> <td></td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">212</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">222</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>									X=1		2	112	3	122			X=2		1	212	1	222		
X=1		5	111	4	121																																														
X=2		6	211	5	221																																														
X=1		2	112	3	122																																														
X=2		1	212	1	222																																														

Источник: составлено автором.

Рисунок Щ.5 – Полученные результаты анализа «выигрышей» по «ожидаемому» варианту для стейкхолдеров

			вероятность того, что ситуация будет оптимальна по Парето							
			1							
			i, j, k							
			1	0	1	0	1	0	0	0
1	2	3	111	112	121	122	211	212	221	222
1	1	0,132	ПАРЕТО	—	ПАРЕТО	—	ПАРЕТО	—	—	—
1	2	0,136	ПАРЕТО	—	ПАРЕТО	—	ПАРЕТО	—	—	—
1	3	0,132	ПАРЕТО	—	ПАРЕТО	—	ПАРЕТО	—	—	—
2	1	0,099	ПАРЕТО	—	ПАРЕТО	—	ПАРЕТО	—	—	—
2	2	0,102	ПАРЕТО	—	ПАРЕТО	—	ПАРЕТО	—	—	—
2	3	0,099	ПАРЕТО	—	ПАРЕТО	—	ПАРЕТО	—	—	—
3	1	0,099	ПАРЕТО	—	ПАРЕТО	—	ПАРЕТО	—	—	—
3	2	0,102	ПАРЕТО	—	ПАРЕТО	—	ПАРЕТО	—	—	—
3	3	0,099	ПАРЕТО	—	ПАРЕТО	—	ПАРЕТО	—	—	—
1	1		0,132	0	0,132	0	0,132	0	0	0
1	2		0,136	0	0,136	0	0,136	0	0	0
1	3		0,132	0	0,132	0	0,132	0	0	0
2	1	Расчет	0,099	0	0,099	0	0,099	0	0	0
2	2	вероятности	0,102	0	0,102	0	0,102	0	0	0
2	3		0,099	0	0,099	0	0,099	0	0	0
3	1		0,099	0	0,099	0	0,099	0	0	0
3	2		0,102	0	0,102	0	0,102	0	0	0
3	3		0,099	0	0,099	0	0,099	0	0	0

Источник: составлено автором.

Рисунок Щ.6 – Результаты анализа применения построенного Алгоритма