

Частное образовательное учреждение высшего образования  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ»

М. Ю. Махотаева, О. А. Бакуменко, Г. В. Варламов

ЭКСПОРТ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ  
vs  
ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ  
УНИВЕРСИТЕТА

*Монография*

Санкт-Петербург  
2019

УДК 378 + 331.361

ББК 74.58 + 65.248

М365

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом  
Псковского государственного университета

*Рецензенты:*

доктор экономических наук, профессор кафедры мировой экономики  
и международных экономических отношений

Санкт-Петербургского государственного экономического университета,  
исполнительный директор Ассоциации проректоров по международным  
связям высших учебных заведений Северо-Запада **И. В. Медынская**;

кандидат экономических наук, доцент, директор института  
международных программ Санкт-Петербургского университета  
технологий управления и экономики **А. Ю. Румянцева**

**Махотаева, М. Ю., Бакуменко, О. А., Варламов, Г. В.**

**М365** Экспорт образовательных услуг vs интернационализация университета: монография / М. Ю. Махотаева [и др.]. — Псков : Псковский государственный университет, 2019. — 212 с.

ISBN 978-5-94047-782-2

В монографии изложены результаты исследований и представляемые материалы, ориентированные на руководителей, административно-управленческий персонал, представителей международных служб вузов по трансформации внутренней среды управления университетом в связи с требованиями интернационализации и развития экспорта образовательных услуг. Даны рекомендации по проектированию бизнес-процессов работы с иностранными обучающимися, разработке стратегии интернационализации университета, развитию кадрового потенциала, ведению международного маркетинга, а также по осуществлению отдельных операций международной деятельности. Монография подготовлена по итогам участия авторов в приоритетном проекте «Развитие экспортного потенциала российской системы образования». Может быть использована для совершенствования работы с иностранными обучающимися и развития экспорта образовательных услуг университета.

УДК 378 + 331.361

ББК 74.58 + 65.248

ISBN 978-5-94047-782-2

© Махотаева М. Ю.,

Бакуменко О. А.,

Варламов Г. В., 2019

© Псковский государственный университет, 2019

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Методические рекомендации по созданию благоприятной среды для иностранных обучающихся на университетском уровне.....</b>	<b>8</b>
1.1. Актуальность, цель и задачи создания благоприятной среды для иностранных обучающихся на университете.....	8
Модели, условия и уровни экспортной деятельности.....	8
1.2. Комплекс мероприятий, направленных на оптимизацию системы управления университетом.....	19
1.3. Комплекс мероприятий по созданию системы рекрутинга и приема иностранных обучающихся.....	24
1.4. Комплекс мероприятий по созданию системы адаптации и интеграции иностранных обучающихся в университете.....	29
1.5. Комплекс мероприятий по организации образовательной и научно-исследовательской деятельности иностранных обучающихся.....	34
1.6. Комплекс мероприятий по модернизации материально-технической базы и социально-культурной инфраструктуры.....	38
1.7. Комплекс мероприятий по совершенствованию кадрового обеспечения работы с иностранными обучающимися.....	43
<b>2. Рекомендации по позиционированию образовательных услуг российских университетов через возможности трудоустройства иностранных граждан в РФ во время и по окончании обучения.....</b>	<b>49</b>
2.1. Актуальность, цель и задачи позиционирования образовательных услуг российских университетов через возможности трудоустройства иностранных обучающихся.....	49
2.2. Сравнительный анализ российской и зарубежной нормативно-правовой базы в сфере трудоустройства иностранных обучающихся.....	60
2.3. Сравнительный анализ практик российских и зарубежных университетов по использованию фактора трудоустройства как атрибута позиционирования на международном рынке образовательных услуг.....	70

2.4. Проблемы трудоустройства иностранных обучающихся и рекомендации по оптимизации процесса трудоустройства иностранных обучающихся на территории РФ.....	78
<b>3. Методические рекомендации по созданию системы международного маркетинга образовательных услуг университетов на примере услуг дополнительного образования.....</b>	<b>93</b>
3.1. Актуальность, проблемы и перспективы развития экспорта дополнительного образования российских образовательных организаций.....	93
3.2. Тенденции экспорта российского дополнительного образования.....	101
3.3. Механизм привлечения иностранных граждан к обучению по российским программам дополнительного образования.....	119
3.4. Продвижение и апробация механизма привлечения иностранных граждан к обучению по российским программам дополнительного образования.....	152
<b>Приложения.....</b>	<b>167</b>

## **Введение**

Современные тенденции экономического развития нашей страны связаны с увеличением доли несырьевого экспорта и диверсификацией экспортной деятельности, которая проявляется, в частности, в поддержке экспорта услуг. В связи с этим принят ряд таких приоритетных проектов, как «Системные меры развития международной кооперации и экспорта», «Международная кооперация и экспорт в промышленности», «Экспорт продукции АПК» и другие. Поддержка экспорта образовательных услуг обеспечивается в рамках федерального проекта «Экспорт образования» с целью повышения привлекательности и конкурентоспособности российского образования на международном рынке образовательных услуг. В результате реализации проекта предполагается увеличить количество иностранных студентов-очников более чем в три раза, а объем средств от экспорта образования — более чем в пять раз. Иными словами, речь идет не столько о привлечении соотечественников и обучении иностранных студентов как инструменте «мягкой силы», сколько о зарабатывании денег и конкуренции на международном рынке.

В названии монографии противопоставлены два явления:

1) необходимость развития экспорта образовательных услуг университетов, которая определяется требованиями федерального уровня, отраженными в паспорте федерального проекта «Экспорт образования»;

2) невозможность качественно развивать экспорт образовательных услуг без изменения и интернационализации внутренней среды университетов.

*Рабочая гипотеза исследования:* если привлекать иностранных обучающихся в российские университеты теми темпами и объемами, которые диктует федеральный проект, то, не изменив внутреннюю среду таких университетов, мы столкнемся с невыполнением одного из базовых законов маркетинга: реальность окажется хуже, чем ожидания потребителя (иностранный обучающегося). Питер Друкер писал: «Культура ест стратегию на завтрак», имея в виду, что никакая стратегия не может дать качественные долгосрочные результаты, если корпоративная среда (культура) не будет эту стратегию разделять.

В связи с этим, целью исследования являлась разработка рекомендаций для административно-управленческого и профессорско-преподавательского состава университетов по изменению внутренней среды и корпоративной культуры, повышению толерантности и доступности информации и сервисов для иностранных граждан.

В процессе исследования оценивались проблемы развития экспорта образовательных услуг и интернационализации (методы экспертных оценок, интервью, анкетирование, наблюдение), а также изучались результаты уже проведенных исследований и реализованных проектов схожей тематики. Анализ полученных выводов позволил сформулировать следующие базовые проблемы управления интернационализацией российских университетов:

- 1) Невозможность изменения корпоративной культуры силами работников международных служб — стратегия интернационализации должна быть частью общей стратегии развития университета и пронизывать все направления деятельности: образовательное, научное, внеучебное, административное;
- 2) необходимость формирования портфеля образовательных услуг под потребности иностранных граждан, а не попытки «продать, что имеем» - здесь важно системно проводить исследования рынка, конкурентный и потребительский анализ, понимать факторы выбора иностранными гражданами российского образования вообще, отдельных регионов и университетов - в частности;
- 3) недооцененность университетами маркетинговой функции, и международного маркетинга, в частности — если вуз не представлен в сети Интернет, на понятном для иностранного читателя языке, то он просто не существует для такого читателя; более того — выбирая обучение за границей — тем более для своего ребенка и — не менее важно — в России, как сами поступающие, так и их родители хотят получить как можно более детальную информацию о всех возможностях и рисках (не только правила поступления и миграционного учета, что принято сегодня в большинстве университетов).

Безусловно, спектр проблем значительно шире и требует системного стратегического подхода к управлению их решением. К примеру, в зарубежных странах существует практика разработки стратегий интернационализации университетов на национальном уровне, а также обязательная разработка стратегий интернационализации от-

дельных вузов на локальном уровне. Однако в нашей стране ни о какой стратегии интернационализации или экспорта образовательных услуг речи не идет, и только ограниченное число вузов самостоятельно разрабатывают стратегии интернационализации. Контент-анализ таких стратегий показал, что содержательно эти стратегии в подавляющем большинстве случаев содержат меры и мероприятия по развитию международного сотрудничества (академическая мобильность, международные образовательные программы, межвузовское сотрудничество и т.п.), но не мероприятия по изменению внутренней среды с целью повышения ее доступности и комфортности для иностранных граждан (здесь речь идет не только об обучающихся, но и о партнерах, преподавателях и других целевых группах). Замечено, что зачастую функции управления международной деятельностью и работы с иностранными студентами отделены друг от друга и не связаны общими целями, задачами и инструментами.

В рамках настоящего исследования разработаны рекомендации по частичному решению выделенных трех блоков проблем, а именно:

- рекомендации по созданию благоприятной среды для иностранных обучающихся на университетском уровне;
- рекомендации по позиционированию образовательных услуг российских университетов через возможности трудоустройства иностранных граждан в РФ во время и по окончании обучения (включая анализ факторов выбора иностранными поступающими стран и университета для получения высшего образования);
- рекомендации по созданию системы международного маркетинга образовательных услуг университетов на примере услуг дополнительного образования (однако предложенный подход применим ко всему спектру услуг высшего образования).

Направления первоочередных дальнейших исследований мы видим в создании условий (обучение, методические разработки, изменение нормативно-правовой базы) для осуществления трансформации университетов с целью их адаптации к требованиям интернационализации.

# **1. Методические рекомендации по созданию благоприятной среды для иностранных обучающихся на университетском уровне**

## ***1.1. Актуальность, цель и задачи создания благоприятной среды для иностранных обучающихся на университетском уровне. Модели, условия и уровни экспортной деятельности.***

В создании благоприятной среды необходимо учитывать особенности и потребности иностранных обучающихся для формирования условий, в которых они имели бы возможность интегрироваться в жизнь университета, региона и страны наравне с российскими студентами. Важно отметить, что параметры и степень благоприятности среды зависят от законодательного регулирования и принимаемых мер на уровне государства, региона и города, влияющих на формирование благоприятных условий в университетах, предоставляя иностранному гражданину возможности для интеллектуального, нравственного, социального и духовного развития. Под «благоприятной средой» понимаются такие безопасные и комфортные условия, которые необходимы для эффективного процесса обучения, включающие научно-образовательную, социально-культурную и нормативно-правовую составляющие. Формирование благоприятной среды обучения и пребывания иностранных обучающихся становится одним из конкурентных преимуществ университетов в продвижении экспорта отечественного образования.

Цель формирования благоприятной среды для иностранных обучающихся на университете уровне — укрепление конкурентоспособности российских университетов на международном рынке образовательных услуг, повышение привлекательности в научно-образовательной сфере для зарубежных партнеров, развитие качества образования и рост доходов от экспорта образовательных услуг.

**Задачи** формирования благоприятной среды для иностранных обучающихся на университете уровне:

- оптимизация системы управления университетом;
- создание системы рекрутинга, отбора и приёма иностранных граждан;
- создание системы адаптации и внеучебной деятельности иностранных обучающихся;
- организация образовательной и научно-исследовательской деятельности иностранных обучающихся;
- модернизация материально-технической базы и социально-культурной инфраструктуры;
- совершенствование кадрового обеспечения работы с иностранными обучающимися;
- оптимизация системы безопасности пребывания иностранных обучающихся в университете.

**Зависимость между экспортом образовательных услуг и интернационализацией** университета проиллюстрирована на рисунке 1. Стрелка отражает качество иностранных студентов, которое определяется входным уровнем подготовки и владением иностранными языками. В начале экспортной деятельности вуз может обучать соотечественников на существующих русскоязычных программах. Это позволяет увеличить их количество, но не всегда преследует цели привлечения талантливой молодежи или обеспечивает целевой доход. Разработка модулей на иностранных языках и развитие совместных образовательных программ позволяет вузам внедрить современные методики организации учебного процесса, позиционировать вуз как интернациональный, что напрямую влияет на его конкурентоспособность и создает предпосылки для разработки образовательных программ на иностранных языках и программ двойных дипломов. Прохождение международной аккредитации образовательных программ позволяет университету выйти на такой уровень конкурентоспособности, который обеспечивает возможность приёма только наиболее талантливых студентов.

Таким образом, на каждом этапе развития университет может обеспечить реализацию определенных целей экспорта образовательных услуг.



*Rис. 1. Процесс развития экспортного образования*

**Модели экспортной деятельности.** Эксперты выделяют три стадии процесса интернационализации университета: централизованную, стадию развития и стадию децентрализации<sup>1</sup>. На каждой стадии реализуются определенные цели экспортной деятельности. Так, на стадии централизации международной деятельности, когда все международные функции сконцентрированы в одном подразделении университета, возможна реализация целей неявного и редкого зарубежного маркетинга, когда вуз обучает иностранных граждан на основе существующих образовательных программ на русском языке, не адаптируясь к процессу глобализации. Регулярный зарубежный маркетинг характерен для вузов с развитыми партнерскими связями за рубежом. Результат очевиден — реализация программ двух дипломов и образовательных программ на иностранных языках. Это позволяет достойно позиционировать вуз в глобальном образовательном пространстве и привлекать к обучению иностранных граждан по специально разработанным с учетом их потребностей образовательным программам. Доминирующий зарубежный маркетинг характерен для вузов, которые рассматривают экспорт услуг в качестве основного направления своей деятельности (ориентируются на внешний, а не на внутренний рынок). На этом этапе речь идет об институциональной

<sup>1</sup> Polak M. Management of university internationalization. 2016. DOI: 10.13140/RG.2.2.16833.97126.

интернационализации, предполагающей встраивание стратегии интернационализации в общую стратегию развития университета. При этом интернационализация рассматривается как основной источник доходов университета.

В соответствии с рассмотренными стадиями интернационализации предлагаем выделять три модели экспортной деятельности университета: централизованную, развития и децентрализованную, как видно из рисунка 2. Возникает вопрос о том, что является условиями перехода от модели к модели.

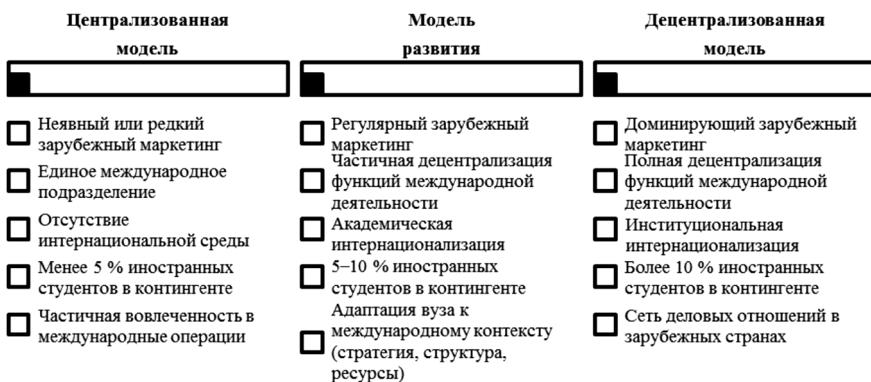


Рис. 2. Модели экспортной деятельности университета

### Условия развития экспортной деятельности

*Условие 1. Стратегия интернационализации.* Успех экспорта образовательных услуг определяется наличием стратегии интернационализации университета, а также однозначной позицией руководства в отношении приоритетности международной деятельности. Проблема многих российских вузов заключается в том, что стратегия интернационализации представляет собой самостоятельный документ, ответственность за реализацию которого лежит на международной службе. Однако интернационализация — это не процесс, но состояние университета, когда все направления деятельности включают в себя международную составляющую. Соответственно, мероприятия по интернационализации должны быть включены в стратегии различных направлений развития университета — учебное, научное, социальное, административное и другие. Ответственность за дости-

жение целевых индикаторов должна быть распределена между различными службами, но не быть закреплена за «международниками». Иными словами, это не план работы управления международной деятельности, но стратегия развития университета в целом.

Ещё одна проблема — централизация планов по реализации стратегии интернационализации. Такая ситуация возможна только в случае нахождения университета на начальной стадии процесса интернационализации, когда число иностранных студентов и партнёров невелико. В случае более масштабной реализации международной деятельности централизованно может разрабатываться стратегия интернационализации с установлением целевых индикаторов по плановым периодам. Далее целевые индикаторы на каждый плановый период «спускаются» структурным подразделениям (факультетам), которые разрабатывают дорожные карты по их достижению. При этом целесообразно «привязать» финансирование международной деятельности к мероприятиям такого плана, а также к эффективности реализации плана предыдущего периода.

*Условие 2. Академическая переориентация.* Факторы внешней среды обуславливают необходимость структурной переориентации образовательного процесса. Так, существует тенденция распространения высшего образования уровня бакалавриата в развивающихся странах мира, которая определяет переориентацию спроса иностранных граждан на магистерские и аспирантские программы. К другим тенденциям структурной переориентации относится смещение фокуса внимания с русскоязычных на иноязычные образовательные программы, с автономных образовательных программ и национальных дипломов на сетевые программы и программы двух дипломов, а также смещение завершающей стадии жизненного цикла обучения иностранных граждан с программ высшего образования на программы дополнительного профессионального образования или повышение квалификации иностранных выпускников российских вузов. Кроме того, меняется и география иностранных студентов, эксперты указывают на страны БРИКС как основной источник спроса на программы высшего образования в 2020–2030 гг.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Олейникова О. Н., Редина Ю. Н. Макротренды развития системы высшего образования в мире // Вестник Воронежского государственного университета. 2018. № 3. С. 13–28.

*Условие 3. Организационная переориентация.* Структурная переориентация образовательного процесса требует изменения организационной структуры университета и перехода от традиционной к обучающейся организации, от вертикальной к горизонтальной организационной структуре. Некоторые стратегические цели интернационализации просто невозможно достичнуть в условиях традиционной бюрократической системы управления университетом. Проблема состоит в недостаточной мотивации научно-педагогических работников, административно-управленческого и вспомогательного персонала во внедрении международной составляющей в свою деятельность. Решение этой проблемы заключается в разработке и внедрении комплексной системы мотивации развития международной деятельности, а именно: внедрении международной составляющей в системы планирования и отчетности всех уровней («эффективные контракты» преподавателей, отчеты руководителей учебных структурных подразделений и т. п.).

Одной из немаловажных предпосылок интернационализации университета является понимание значимости данного процесса целевыми группами: студентами, преподавателями, работодателями, выпускниками. Данную точку зрения разделяет экспертное сообщество «международников» отечественных университетов, указывая на необходимость пропагандистской деятельности значимости опыта международного образования (как обучение за границей, так и международная составляющая отечественных образовательных программ) среди студентов, работников вузов, а также работодателей<sup>3</sup>.

*Условие 4. Функциональная переориентация.* Изменение организационной структуры напрямую связано с перераспределением функций международной деятельности по организационным звеньям системы управления университетом. Если на этапе централизации все функции по работе с иностранными студентами реализуются обособленным подразделением, то переход на следующий этап требует академической интернационализации. Следовательно, невозможно осуществлять регулярный зарубежный маркетинг, если функции по

---

<sup>3</sup> Беленов Р. Н. Интернационализация российских вузов: поиск общих решений // Вестник Воронежского государственного университета. 2018. № 3. С. 7–12.

интернационализации учебного процесса и внеучебной работе с иностранными обучающимися не будут переданы в структурные подразделения, которые предоставляют услуги. Этап децентрализации характеризуется институциональной интернационализацией, когда ни одно структурное подразделение не проводит различий между российским и иностранным гражданином, включая бухгалтерию, отдел кадров, юристов и т. д.

Проблемой многих российских университетов является то обстоятельство, что международная служба понимается как центровой элемент международной деятельности университета. Однако в условиях горизонтальных взаимодействий практически невозможно управлять организационными изменениями, связанными с внедрением международной составляющей в бизнес-процессы университета. В данном контексте целесообразно управление бизнес-процессами международной деятельности с разработкой регламентов их реализации и взаимодействия структурных подразделений (например, рекрутинг иностранных студентов, реализация совместных образовательных программ, академическая мобильность, привлечение иностранных преподавателей и т. п.). Через применение методик управления бизнес-процессами удается достичь синергетического эффекта от взаимодействия смежных структурных подразделений университета, исключив дублирование функций и организационные конфликты.

*Условие 5. Переосмысление роли руководителя международной деятельности.* Ещё одно условие перехода между стадиями интернационализации — переосмысление роли руководителя международной деятельности, что отражено на рисунке 3. В централизованной модели это должен быть качественный проектный менеджер, способный обслуживать вместе со своей командой все аспекты международной деятельности, т. е. быть так называемым международным элементом. В модели развития требуется квалифицированный руководитель, обладающий профессиональной подготовкой в области менеджмента и способный управлять организационными изменениями, обучать персонал в структурных подразделениях и моделировать бизнес-процессы. В децентрализованной модели важнейшую роль играет сильный стратег, основными задачами которого становятся выстраивание отношений с внешней средой и формирование портфельных и рыночных стратегий, т. е. определение приоритетных стран приёма и портфелей экспиртоориентированных образовательных программ.

ЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ МОДЕЛЬ	МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ	ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ МОДЕЛЬ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Качественный проектный менеджер</li> <li>• Ключевые компетенции:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• реализация проектов «под ключ»</li> <li>• «международный элемент» (обслуживание всех аспектов международной деятельности)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Квалифицированный руководитель</li> <li>• Ключевые компетенции:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• управление организационными изменениями</li> <li>• обучение персонала</li> <li>• моделирование бизнес-процессов</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сильный стратег</li> <li>• Ключевые компетенции:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• выстраивание отношений с внешней средой</li> <li>• формирование портфельных и рыночных стратегий</li> </ul> </li> </ul>

Рис. 3. Роль руководителя международной деятельности

**Условие 6. Управление международным маркетингом.** И последнее, ключевое, условие перехода между моделями экспорта образовательных услуг — это международный маркетинг. Современные тенденции спроса на мировом рынке образования характеризуются высокой потребительской культурой. Проблемой российских университетов является то, что международный маркетинг или позиционирование университета и его научного и образовательного потенциала в международной среде зачастую осуществляется силами международных служб. Управление брендом университета и связями с общественностью в условиях интернационализации должно прежде всего носить глобальный характер, в частности региональный. В таких условиях брендинг будет гармоничным и сбалансированным. Принципиальные различия в представлении информации для российских и зарубежных целевых групп приводят к сомнению последних в открытости среды и доступности ее для иностранных студентов и партнеров. Если сайт университета для иностранных граждан отличается по структуре, оформлению и содержанию от сайта на родном языке, это вызывает недоверие со стороны иностранного гражданина: значит, не вся среда для него (не) доступна. Сайт — самопрезентация вуза. Иностранный гражданин хочет прочитать, что пишут о вузе в социальных сетях и на форумах, какие места он занимает в рейтингах. Более того, прочитать на понятном ему языке. Концепция участия вуза в очных образовательных выставках и конгрессных мероприятиях также должна быть продумана. Например, выступление ученого на

научной конференции является мощным инструментом продвижения программ магистратуры и аспирантуры. Если вуз отсутствует в сети Интернет, он не существует для абитуриента.

## **Уровни погружения университета в экспортную деятельность**

Создание благоприятной среды для иностранных обучающихся на университете уровне осуществляется в рамках процесса интернационализации российских образовательных организаций высшего образования (далее — ООВО). При этом процесс интернационализации университета — это комплексный процесс преобразования всей университетской среды и повышения качества образовательного процесса, конечным результатом которого является укрепление репутации на международном рынке образовательных услуг и развитие экспорта образовательных услуг. Анализ современной ситуации в области создания благоприятной среды для иностранных обучающихся в отечественных университетах и зарубежных вузах позволил выявить следующие **уровни погружения университета в экспортную деятельность**:

1. Низкий уровень, или «*пассивный экспорт*», имеет место, если образовательная организация обучает иностранных граждан на существующих образовательных программах на русском языке, без адаптации к процессу глобализации (курсы и модули на иностранных языках, интернационализация инфраструктуры, международная составляющая в учебных планах и т. д.). Для организации характерна фаза погружения в международный маркетинг под названием «*Невидный зарубежный маркетинг*», когда активных усилий по экспорту не предпринимается, однако существуют излишки объемов услуг, на которые предъявляют спрос иностранные граждане. В этом случае не проводятся исследования зарубежных рынков, не разрабатываются образовательные продукты ввиду потребностей иностранных клиентов, не осуществляется работа по позиционированию университета в глобальном пространстве.

2. Недостаточный уровень, или «*редкий зарубежный маркетинг*», существует в образовательных организациях, где развитие международной деятельности университета привело к некоторому увеличению числа студентов по обмену, участников летних школ, к разви-

тию межвузовского сотрудничества и совместных образовательных программ, что «вынудило» вузы инвестировать в разработку курсов на иностранных языках и встраивать международную составляющую в учебные планы. Это начало процесса интернационализации, когда университет экспортирует отдельные виды услуг, но все еще не рассматривает экспорт услуг как комплексное направление деятельности. На этом этапе роль «международных служб» сводится к решению организационных вопросов, вопросов размещения и регистрации иностранных граждан.

3. Средний уровень, или «регулярный зарубежный маркетинг», характерен для университетов, которые сформировали устойчивую систему партнёрских отношений с зарубежными вузами, результатом чего становится реализация программ двух дипломов и образовательных программ на иностранных языках. Это позволяет достойно позиционировать университет в глобальном образовательном пространстве и привлекать на обучение иностранных граждан на специально разработанные с учетом потребностей мирового рынка образовательные программы. Речь идет об интернационализации учебных планов и исследований. При этом основной движущей силой процесса интернационализации выступают преподаватели и учёные, в задачи которых наряду с развитием активного экспорта (выездные лекции и модули, совместные исследования, международные проекты) входит формирование интернационального мышления студента в родном университете. На этом этапе необходимо изменение организационной культуры вуза и создание системы управления интернационализацией, когда международные функции присущи любому подразделению университета.

4. Высокий уровень погружения, или «доминирующий зарубежный маркетинг», присущ университетам, которые рассматривают экспорт услуг в качестве основного направления своей деятельности, ориентируясь на внешний, а не на внутренний рынок. На этом этапе речь идет об институциональной интернационализации, которая предполагает встраивание стратегии интернационализации в общую стратегию развития университета. При этом интернационализация рассматривается как основной источник доходов университета.

Исследование российской практики показало, что **система управления университетом в аспекте работы с иностранными обучаю-**

**щимися** находится в диапазоне от централизованной для вузов с небольшим количеством иностранных учащихся до децентрализованной (матричной) для вузов с большим количеством иностранцев. В первом случае иностранный гражданин осуществляет все коммуникации и получает все услуги в международной службе образовательной организации (например, международный отдел или отдел по работе с иностранными обучающимися). Преимуществом в этом случае является простота и понятность процесса для иностранного гражданина, концентрация всех сведений и информации об иностранных гражданах в одном подразделении, а также экономия ресурсов. К недостаткам относятся возможность реализации только при небольших объемах экспорта услуг, отказ учебных и административно-управленческих структурных подразделений напрямую взаимодействовать с иностранными обучающимися (минуя международную службу), вследствие чего не создается интернациональная среда.

Во втором случае университет является интернациональным, т. е. международная деятельность «пронизывает» все процессы, проходящие в нем. Любой работник при исполнении своих функциональных обязанностей способен предоставить услугу иностранному гражданину. Роль специализированного подразделения сводится к координации деятельности структурных подразделений, стратегическому планированию и контролю, реализации централизованных маркетинговых мероприятий и составлению отчетности. Преимущество данного варианта — интернационализация образовательной организации высшего образования, позволяющая повысить качество образовательного процесса и улучшить репутацию на международном рынке образовательных услуг, что в итоге проявляется в увеличении доходов от экспорта. К недостаткам относятся большие затраты ресурсов на обучение и развитие персонала, введение специализированных сотрудников, ответственных за работу с иностранными обучающимися в учебных и административных структурных подразделениях, сложность координации процессов и ведения отчетности.

Зарубежный и отечественный опыт интернационализации показывает, что период адаптации образовательной организации к

процессу интернационализации — не менее 10 лет. Таким образом, продолжительность этапов процесса интернационализации следующая:

1. *Этап централизации* может занимать 3–5 лет и более (при условии отсутствия системных мер по развитию международной деятельности).

2. *Этап развития*, как правило, продолжается также 3–5 лет в зависимости от интенсивности действий руководства ООВО по развитию интернационализации.

3. *Этап децентрализации*, который заканчивается институциональной интернационализацией университета (когда ООВО является интернациональной, международная деятельность не является одним из направлений работы, но пронизывает все процессы, происходящие внутри университета), может продолжаться также 3–5 лет при условии системной реализации стратегических мер по интернационализации.

Успех реализации каждого этапа интернационализации определяется наличием стратегии интернационализации университета и системных мер по реализации стратегических мероприятий, признанием интернационализации в качестве одной из миссий университета, а также однозначной позицией руководства в отношении приоритетности международной деятельности.

## ***1.2. Комплекс мероприятий, направленных на оптимизацию системы управления университетом***

**Мероприятие 1. Проектирование системы целей и показателей работы с иностранными обучающимися, выстраивание стратегии интернационализации университета.**

**Цель:** самоопределение университета в аспекте текущего и желаемого состояния интернационализации.

**Задачи:**

1. Формулирование видения и миссии международной деятельности университета в глобальном, региональном и локальном масштабе.

2. Выстраивание системы стратегических целей интернационализации, реализация которых ведет к достижению «идеального состояния», отраженного в видении.

3. Проектирование стратегии интернационализации университета, содержащей в себе направления международной деятельности и перечень мероприятий, ведущих к достижению стратегических целей.

4. Установление системы показателей развития международной деятельности университета на целевой и промежуточные периоды, которая является основой для формирования системы мотивации и проектирования системы ключевых показателей эффективности (KPI).

***Ожидаемые результаты:***

Утверждение Ученым советом университета Стратегии интернационализации (сроком не менее 10 лет), содержащей этапы интернационализации, видение и миссию международной деятельности, цели и задачи, мероприятия, ведущие к достижению стратегических целей, а также систему показателей и индикаторов развития международной деятельности.

***Мероприятие 2. Моделирование бизнес-процессов (далее — БП) по работе с иностранными обучающимися, разработка рекомендаций по оптимизации бизнес-процессов.***

**Цель:** проектирование бизнес-процессов в работе с иностранными обучающимися, включая процессы рекрутинга, приёма, адаптации, обучения, внеучебной работы, регистрационно-визовые процедуры и процессы интернационализации среды (в том числе инфраструктурное и кадровое обеспечение) в зависимости от модели интернационализации университета.

***Задачи:***

1. Определение целей создания и постановки бизнес-процесса (необходимость данного БП, эффект от внедрения БП, определение заказчика и владельца БП).

2. Определение клиентов процесса, их потребностей, а также требований, предъявляемых к БП (характеристика конечного результата реализации БП; клиент или потребитель результата БП (внешние / внутренние); требования потребителей к БП).

3. Определение ресурсов, необходимых для реализации БП (персонал, организационная структура, краткое описание должностей, квалификационные требования на каждую должность; оборудование, программное обеспечение, связь, среда).

4. Характеристика персонала и инфраструктуры (требования к персоналу, задействованному в реализации БП; необходимая инфраструктура для эффективной работы персонала).

5. Описание функций бизнес-процессов (виды работ, присущие функции, состав исполнителей и способы взаимодействия между ними, время и трудоемкость выполнения функции).

6. Разработка документов, используемых в БП (регламентирующие и методические материалы).

7. Оценка результатов проектирования и постановки БП (расчет плановой эффективности процесса).

8. Разработка рекомендаций по автоматизации бизнес-процессов в работе с иностранными обучающимися.

#### ***Ожидаемые результаты:***

Определение ресурсов, результатов, функций и формирование нормативно-правового и методического обеспечения процессов ре-крутина, приёма, адаптации, обучения иностранных обучающихся, внеучебной работы, регистрационно-визовых процедур и процессов интернационализации среды (включая инфраструктурное и кадровое обеспечение).

#### ***Мероприятие 3. Проектирование организационной структуры управления университетом в аспекте работы с иностранными обучающимися, распределение функций в работе с ними по организационным звеньям структуры управления.***

**Цель:** проектирование организационной структуры управления университетом в аспекте работы с иностранными обучающимися с соблюдением требования соответствия организационной структуры управления особенностям внешней и внутренней среды. Нестабильная внешняя среда определяет ориентацию на горизонтальную структуру управления, что в крайнем своем проявлении выражается в создании современной обучающейся организации, способной гиб-

ко реагировать на изменения внешней среды. Стабильная внешняя среда определяет ориентацию на вертикальные взаимодействия и традиционные организационные структуры.

**Задачи:**

1. Анализ существующей системы управления университетом и встраивания функций по работе с иностранными обучающимися в существующие процессы, выявление ограничений и проблем (дисбаланс требований к качеству результата реализации функции и ресурсов, доступных для ее реализации).
2. Определение функций по работе с иностранными обучающимися и их распределение по подразделениям. В зависимости от этапа процесса интернационализации, на котором находится университет, функции по работе с иностранными обучающимися перераспределяются между структурными подразделениями (происходит движение от централизации функций в специализированном подразделении до децентрализации и институциональной интернационализации).
3. Создание окончательного варианта организационной структуры, разработка и утверждение приказа о введении ее в действие.
4. Разработка функциональных взаимосвязей (распределение ответственных исполнителей, контролеров, принимающих решения, исполнителей функций).
5. Создание/корректировка положений о подразделениях.
6. Создание/корректировка должностных инструкций.

**Ожидаемые результаты:**

Распределение функций по работе с иностранными обучающимися по организационным звеньям структуры управления университетом, отраженным в положениях о структурных подразделениях и должностных инструкциях конкретных сотрудников; функциональные взаимосвязи между структурными подразделениями в аспекте работы с иностранными обучающимися, отраженные в положениях о видах деятельности (например, положение о приёме иностранных граждан на обучение, положение о работе с иностранными студентами, положение о реализации совместных образовательных программ и т. п.).

**Мероприятие 4. Разработка системы локальных нормативных правовых актов, регламентирующих согласованную системную деятельность структурных подразделений по сопровождению и адаптации поступающих на обучение иностранных граждан и иностранных обучающихся.**

**Цель:** обеспечение согласованной деятельности структурных подразделений по сопровождению и адаптации поступающих на обучение иностранных граждан и иностранных обучающихся на основе реализации принципа системности управления, предусматривающего органичное встраивание работы с иностранными обучающимися в систему управления университетом.

**Задачи:**

1. Разработка локальных нормативных правовых актов, регламентирующих систему целей и показателей международной деятельности (стратегия интернационализации, целевые показатели международной деятельности университета в целом и отдельных структурных подразделений, планы мероприятий по реализации стратегии интернационализации и др.).
2. Разработка локальных нормативных правовых актов, регламентирующих отдельные бизнес-процессы по работе с иностранными обучающимися (рекрутинг, приём, адаптация, обучение, внеучебная работа, регистрационно-визовые процедуры, интернационализация среды).
3. Разработка локальных нормативных правовых актов, регламентирующих организационную структуру управления в аспекте работы с иностранными обучающимися (положения о подразделениях и должностные инструкции).

**Ожидаемые результаты:**

Регламентация всей системы управления университетом в рамках работы с иностранными обучающимися, которая включает в себя регламентацию системы целей и показателей (стратегия интернационализации и планы мероприятий по ее реализации), бизнес-процессов (регламенты и методики) и организационной структуры (положения о структурных подразделениях и должностные инструкции).

## ***1.3. Комплекс мероприятий по созданию системы рекрутинга и приёма иностранных обучающихся***

### ***Мероприятие 1. Разработка маркетинговой программы экспорта образовательных услуг университета.***

**Цель:** выработка маркетинговой стратегии развития экспорта образовательных услуг, включая приоритетные рынки сбыта, стратегических партнеров, целевые сегменты, а также выбор стратегии поведения на целевых рынках и взаимодействия с целевыми сегментами.

#### ***Задачи:***

1. Постановка целей и задач рекрутинговой кампании.
2. Определение приоритетных стран набора.
3. Выявление целевых сегментов поступающих.
4. Формирование перечня экспортно-ориентированных образовательных программ и определение атрибутов их позиционирования («фишка» программы) для каждого сегмента.
5. Разработка качественных рекламных материалов об образовательных программах для целевых сегментов.
6. Создание системы маркетинговых коммуникаций: привлечение студентов-бакалавров зарубежных вузов-партнеров на обучение по обмену с целью рекрутинга на программы магистратуры и студентов-магистров с целью рекрутинга на программы аспирантуры; разработка и позиционирование авторских курсов преподавателей университета на иностранных языках (активный экспорт); проведение Дней открытых дверей международных, экспортно-ориентированных программ, совместных образовательных программ очно и в форме вебинаров.
7. Формирование системы мероприятий по продвижению международных, экспортно-ориентированных и совместных образовательных программ, в том числе в сети Интернет.

#### ***Ожидаемые результаты:***

Утверждение маркетинговой программы экспорта образовательных услуг с распределением ресурсов и ответственности, установлением сроков реализации рекрутинговых мероприятий.

## **Мероприятие 2. Формирование системы взаимодействий с иностранными поступающими на постоянной основе.**

**Цель:** повышение качества среды пребывания иностранных обучающихся и качества образовательного процесса за счет регулирования входного уровня подготовки поступающих (в зависимости от этапа интернационализации, на котором находится университет, и целей экспорта образовательных услуг отбор иностранных поступающих может быть направлен на выявление наиболее талантливой молодежи, привлечение большего числа поступающих или получение наибольшей прибыли).

### ***Задачи:***

1. Создание системы предварительной проверки знаний иностранных поступающих (олимпиады для иностранных граждан; взаимодействие с образовательными организациями-партнерами по набору магистров и аспирантов; организация летних школ для поступающих; участие студентов бакалавриата образовательных организаций-партнеров в конференциях университета; стажировки (включенное обучение) студентов бакалавриата образовательных организаций-партнеров в университете; конкурс портфолио (за несколько месяцев до начала приёмной кампании).

2. Организация консультирования иностранных поступающих на постоянной основе (определение ответственных сотрудников в структурных подразделениях, отвечающих за консультирование иностранных поступающих (работа в блогах, зарубежных социальных сетях, консультирование по электронной почте); информационная поддержка иностранных поступающих через средства информационной среды (например, кабинет абитуриента).

3. Внедрение информационных технологий, позволяющих проводить дистанционные вступительные испытания, а также предварительную проверку знаний иностранных поступающих.

### ***Ожидаемые результаты:***

1. Реализация целей экспорта образовательных услуг (обеспечение требуемого уровня качества, достижение целевого количества иностранных обучающихся или обеспечение желаемого объема доходов от экспорта).

2. Обеспечение преемственности состава иностранных обучающихся университета (студенты по обмену могут поступать на программы магистратуры и аспирантуры, слушатели программ дополнительного образования могут стать потенциальными студентами программ высшего образования и т. д.).

***Мероприятие 3. Проведение системной работы по рекрутингу иностранных граждан на обучение.***

**Цель:** реализация маркетинговой программы экспорта образовательных услуг университета.

***Задачи:***

1. Выезды представителей университета в приоритетные страны набора с целью позиционирования международных и экспортно-ориентированных образовательных программ университета целевым сегментам и установления коммуникаций с потенциальными потребителями услуг (в том числе с родителями поступающих).

2. Проведение выездных пробных вступительных испытаний и олимпиад для иностранных поступающих с целью их знакомства с требованиями поступления в вуз, а также с целью выявления наиболее талантливой молодежи.

3. Установление партнерских взаимоотношений с контрагентами в целевых странах набора (рекрутинговые агентства и т. п.).

4. Развитие межвузовского сотрудничества с целью позиционирования образовательных программ магистратуры и аспирантуры среди бакалавров и магистров зарубежных образовательных организаций.

5. Развитие программ студенческой и преподавательской академической мобильности с целью позиционирования университета среди иностранных граждан, а также активного экспорта образовательных услуг.

***Ожидаемые результаты:***

Достижение целей маркетинговой программы экспорта образовательных услуг университета, а именно: обеспечение целевого количества иностранных поступающих, обладающих требуемым качеством входной подготовки.

## **Мероприятие 4. Организация системной работы по отбору и приёму на обучение иностранных граждан.**

**Цель:** обеспечение прозрачности и доступности процедур отбора и приёма иностранных граждан на обучение в университет с соблюдением требований законодательства РФ.

### ***Задачи:***

1. Формирование системы проведения дистанционных вступительных испытаний для иностранных граждан, соответствующей требованиям законодательства РФ..
2. Реализация процедуры проведения выездных вступительных испытаний в приоритетных странах приёма в соответствии с законодательством РФ.
3. Проектирование и запуск электронного кабинета иностранного поступающего, обеспечивающего реализацию принципа «одного окна» в коммуникации иностранного гражданина с представителями университета.
4. Формирование внутриуниверситетской системы обеспечения оценки иностранных документов об образовании и/или квалификации в соответствии с требованиями, в первую очередь, международного права (п. 4 ст. 15 Конституции РФ).
5. Обеспечение согласованной работы приёмной комиссии в аспекте приёма иностранных граждан (выделение требуемого количества ресурсов, в том числе кадров, обладающих необходимыми компетенциями).

### ***Ожидаемые результаты:***

Минимизация «потерь» иностранных поступающих на этапе приёма, а также высокий уровень удовлетворенности иностранных поступающих, что влияет на процесс адаптации иностранного обучающегося в университетской среде.

## **Мероприятие 5. Позиционирование университета в зарубежном электронном образовательном пространстве.**

**Цель:** привлечение внимания целевых сегментов к образовательным услугам университета.

**Задачи:**

1. Проектирование архитектуры университетского портала в сети Интернет в соответствии не только с внутренними, но и внешними потребностями, включая зарубежные рынки.
2. Перевод университетского портала на языки приоритетных стран приёма, а также английский язык (создание сайтов для иностранных граждан снижает уровень доверия иностранного гражданина к университету).
3. Содержательное наполнение сайтов университетского портала в соответствии с потребностями иностранных граждан.
4. Позиционирование университета в российских и зарубежных социальных сетях (Facebook, Weibo, Twitter, Вконтакте и др.).
5. Публикации об университете в электронных СМИ (публикации в выбранных регионах, прямая работа со СМИ).
6. Представление университета на «качественных» интернет-ресурсах о высшем образовании (University World News, Chronicles of Higher Education и др.).
7. Реализация новостных рассылок целевым сегментам через различные ассоциации, а также собственных адресных новостных рассылок.
8. Публикация профиля университета на различных интернет-ресурсах (Study Portals, Topuniversities.com, Academia.edu, Google.scholar, Mendeley и пр.).
9. Продвижение наиболее качественных научных продуктов (публичные онлайн-лекции, популяризация науки, онлайн-интервью, онлайн-встречи с выдающимися учеными, паблисити и др.).
10. Продвижение наиболее качественных образовательных продуктов (MOOCS, интервью со студентами, рассказ о наиболее продвинутых программах в социальных сетях: дни магистратур, инновационные методы преподавания и др.).

**Ожидаемые результаты:**

Повышение узнаваемости университета в зарубежном образовательном пространстве, а также формирование целевого имиджа университета в глазах целевой аудитории.

## ***1.4. Комплекс мероприятий по созданию системы адаптации и интеграции иностранных обучающихся в университете***

### ***Мероприятие 1. Проведение адаптационных мероприятий для иностранных обучающихся первого года обучения.***

**Цель:** гармоничная интеграция иностранных граждан в новую социально-культурную среду и приспособление к новым бытовым условиям проживания.

#### ***Задачи:***

1. Организация встречи и расселения прибывших иностранных обучающихся с учетом национальных особенностей и требований безопасности.
2. Разработка системы навигации для прибывшего иностранного гражданина по городу, между учебными корпусами, общежитиями, точками питания, ближайшими магазинами, салонами мобильной связи, банками и т. д., проведение пешеходной экскурсии по городу.
3. Организация взаимодействия с представителями страховых компаний (доведение до обучающихся сведений о необходимости наличия медицинского полиса и порядке осуществления медицинского обслуживания).
4. Организация взаимодействия с представителями банков (доведение до обучающихся информации о порядке использования системы безналичных платежей и особенностях проведения операций с нерезидентами).
5. Организация взаимодействия с представителями Управления по вопросам миграции УМВД России (объяснение правил пребывания на территории РФ).
6. Знакомство иностранных обучающихся с особенностями российской системы образования.

#### ***Ожидаемые результаты:***

Минимизация «потерь» иностранных обучающихся на этапе адаптации, повышение уровня удовлетворенности иностранных обучающихся условиями пребывания и обучения в университетской среде,

снижение числа конфликтных ситуаций, разрешение которых требует дополнительного расходования университетских ресурсов.

**Мероприятие 2. Формирование системы поддержки иностранного обучающегося в реалиях Российской действительности, включая социальную, психологическую, языковую и правовую формы поддержки.**

**Цель:** повышение уровня удовлетворенности иностранного обучающегося условиями пребывания в университетской и городской среде.

**Задачи:**

1. Создание службы психологической поддержки иностранных граждан (помощь в преодолении культурного шока, трудной жизненной ситуации и др.).
2. Создание службы юридической помощи иностранным гражданам (с целью повышения осведомленности иностранных обучающихся в правовых вопросах, оказания содействия в разрешении проблемных ситуаций и др.).
3. Создание службы языковой поддержки иностранных обучающихся (система курсов иностранных языков, включая русский язык; бюро переводов и др.).
4. Организация каналов обратной связи с иностранными обучающимися и мониторинг их состояния для оперативного решения возникающих проблем, профилактики нарушений норм поведения и пребывания.
5. Организация системы тьюторской поддержки иностранных обучающихся (создание студенческой организации тьюторов для иностранных обучающихся, деятельность которой направлена на обеспечение их социокультурной адаптации).

**Ожидаемые результаты:**

Высокий уровень удовлетворенности иностранного обучающегося условиями пребывания в университетской и городской среде, что отражается на репутации университета в зарубежном образовательном пространстве, а также проявляется в снижении издержек упущенных возможностей, связанных с расходованием ресурсов на разрешение проблемных ситуаций.

### **Мероприятие 3. Интеграция иностранных обучающихся в университетское сообщество.**

**Цель:** предоставление иностранным обучающимся равных прав и свобод по сравнению с российскими гражданами с целью преодоления их изолированности в университетской среде.

#### ***Задачи:***

1. Участие иностранных обучающихся в молодежных объединениях и органах студенческого самоуправления вуза, спортивных секциях и творческих коллективах (вовлеченность иностранных обучающихся совместно с российскими во внеучебную работу вуза, возможность совместного поиска путей совершенствования условий пребывания и обучения).
2. Организация клуба межкультурного общения (совместная работа, направленная на снижение межкультурной напряженности).
3. Проведение психологических тренингов, семинаров по межкультурным коммуникациям.

#### ***Ожидаемые результаты:***

Снижение уровня межнациональной и межконфессиональной напряженности в университетской среде, повышение уровня толерантности и взаимодействия российских и иностранных обучающихся.

### **Мероприятие 4. Проведение цикла мероприятий, направленных на интернационализацию университетского и городского сообщества.**

**Цель:** проведение ежегодного цикла мероприятий, направленных на презентацию национальных культур иностранных обучающихся с целью знакомства университетского и городского сообщества с мировым культурным наследием.

#### ***Задачи:***

1. Организация и проведение стартового мероприятия цикла с презентацией культур вновь прибывших иностранных обучающихся (вечер встречи культур, Eve of Nations и т. п.) как завершающего момента адаптационных мероприятий.

2. Организация и проведение Дней национальной культуры различных стран не реже 1 раза в квартал.

3. Организация и проведение мероприятий, приуроченных к празднованию Дня родного языка, с презентацией языков различных стран мира.

4. Организация и проведение кульминационного мероприятия цикла (форум иностранных студентов, международный фестиваль и др.), включающего в себя набор мероприятий различной направленности (презентации национальной культуры, открытые уроки иностранных языков, дегустация национальной кухни и др.).

5. Организация и проведение завершающего мероприятия цикла (выпускной для иностранных студентов).

***Ожидаемые результаты:***

Снижение уровня межнациональной и межконфессиональной напряженности в университетской среде, повышение уровня толерантности и взаимодействия российских и иностранных обучающихся.

**Мероприятие 5. Создание Ассоциации иностранных выпускников университета.**

**Цель:** продвижение университета в зарубежном пространстве, повышение узнаваемости.

***Задачи:***

1. Создание Ассоциации иностранных выпускников, подготовка нормативно-правовой документации.

2. Формирование атрибутики Ассоциации иностранных выпускников, включая сайт, почетные грамоты, членские атрибуты, традиции.

3. Проведение ежегодных встреч (в том числе с виртуальным участием) иностранных выпускников (возможно, приуроченных к выпускному для иностранных студентов).

Ведение базы данных и поддержание коммуникаций с иностранными выпускниками (новостные рассылки, приглашения на мероприятия, поздравления с праздниками).

***Ожидаемые результаты:***

Расширение каналов продвижения образовательных услуг на зарубежных рынках.

## **Мероприятие 6. Формирование системы безопасности пребывания иностранных обучающихся в университете.**

**Цель:** обеспечение безопасности пребывания иностранных обучающихся на территории региона обучения и университета, а также безопасности городской и университетской среды.

### **Задачи:**

1. Формирование централизованной службы безопасности в университете и вменение в ее функционал функций по снижению межнациональной и межконфессиональной напряженности, противодействию проявлениям экстремизма и терроризма, взаимодействию со службами безопасности и силовыми структурами региона.

2 Создание в общежитиях университета системы безопасности пребывания иностранных обучающихся (охрана на входе, старосты по работе с иностранными гражданами и пр.) с целью предотвращения и разрешения конфликтных ситуаций на межнациональной почве.

3. Проведение системной работы по организации профилактических мероприятий, направленных на снижение межнациональной и межконфессиональной напряженности, противодействие проявлениям экстремизма и терроризма совместно различными службами университета.

### **Ожидаемые результаты:**

1. Минимизация конфликтов в университетской среде, произошедших на межнациональной почве.

2. Минимизация количества приводов иностранных обучающихся в городские службы безопасности и силовые структуры.

3. Минимизация числа пострадавших в ходе межнациональных конфликтов иностранных обучающихся.

4. Минимизация рисков, связанных с проявлениями экстремизма и терроризма.

## **1.5. Комплекс мероприятий по организации образовательной и научно-исследовательской деятельности иностранных обучающихся**

**Мероприятие 1. Разработка и совершенствование международных, экспортноориентированных и совместных образовательных программ (основных и дополнительных) для иностранных обучающихся.**

**Цель:** формирование портфеля образовательных услуг, предназначенных для экспорта.

**Задачи:**

1. Разработка, модернизация и внедрение основных образовательных программ ВО, ориентированных в первую очередь на подготовку иностранных граждан, в том числе с частичным или полным обучением на иностранном языке (экспортноориентированные ОП).

2. Модернизация и адаптация образовательных программ ВО путем включения международной составляющей в учебные планы образовательных программ, в том числе дисциплин (модулей дисциплин), освещающих вопросы международного сотрудничества и межкультурной коммуникации, дисциплин (модулей дисциплин) на иностранных языках, дисциплин (модулей дисциплин), изучаемых либо за рубежом, либо с привлечением иностранных преподавателей.

3. Развитие и расширение спектра основных образовательных программ ВО, реализуемых совместно с зарубежными образовательными организациями-партнерами, в том числе с частичным или полным обучением на иностранном языке, включая программы двух дипломов.

4. Расширение спектра программ дополнительного образования для иностранных граждан на русском и иностранном (частично или в полном объеме) языках, включая программы дополнительного профессионального образования для иностранных выпускников российских вузов.

5. Развитие программ совместного научного руководства в рамках образовательных программ магистратуры и аспирантуры, развитие программ академической мобильности магистрантов и аспирантов.

6. Модернизация и адаптация учебно-методических материалов для иностранных обучающихся с целью повышения их наглядности, информативности, интерактивности, в том числе с частичной или полной поддержкой и сопровождением обучения на иностранном языке.

7. Внедрение международных систем оценивания, в том числе при-вязка Европейской системы накопления и переноса кредитов (ECTS) к результатам обучения, включая обучение на дополнительных образовательных программах.

8. Прохождение процедуры международной аккредитации для наиболее конкурентоспособных международных образовательных программ.

***Ожидаемые результаты:***

1. Портфель экспортоориентированных образовательных программ высшего образования, направленных в первую очередь на потребности иностранных граждан.

2. Портфель международных образовательных программ высшего образования, включающих в себя международную составляющую.

3. Портфель совместных образовательных программ, реализуемых с зарубежными партнерами, включая программы двух дипломов и программы совместного научного руководства.

4. Портфель программ дополнительного образования для иностранных граждан.

***Мероприятие 2. Разработка и внедрение современных образовательных технологий, наиболее эффективных при получении образования иностранными обучающимися.***

**Цель:** повышение конкурентоспособности образовательных программ на международном рынке за счет внедрения передовых образовательных технологий, а также повышение доступности образовательной среды для иностранных граждан.

***Задачи:***

1. Внедрение образовательных технологий проектной и командной работы в учебный процесс подготовки иностранных обучающихся (формирование международных команд).

2. Расширение активных и интерактивных технологий аудиторной работы, характеризующихся высокой степенью включенности обучающихся в учебный процесс, активизирующих их познавательную и творческую деятельность при решении поставленных задач: задание с возможностью отправки ответа в системе электронного/дистанционного обучения, семинар, форум, чат, тестирование, виртуальная комната для консультаций с преподавателем, видеолекция в режиме онлайн и др..

3. Внедрение сетевых технологий обучения, обеспечивающих академическую мобильность среди иностранных обучающихся.

4. Активное привлечение преподавателей зарубежных образовательных организаций-партнеров к реализации образовательного процесса, организация совместных научных и образовательных мероприятий.

5. Развитие и использование электронного обучения и дистанционных образовательных технологий, обеспечивающих доступ иностранных обучающихся к учебно-методическому комплексу.

6. Создание единой информационной платформы (с соблюдением мер информационной безопасности) размещения информационных ресурсов вуза, направленных на информационно-коммуникационную поддержку и сопровождение учебного, внеучебного, социокультурного, адаптационного процессов пребывания иностранных обучающихся.

7. Обеспечение доступа к изданиям электронных библиотечных систем и электронным образовательным ресурсам 24 часа в сутки.

#### ***Ожидаемые результаты:***

Создание доступной образовательной среды, включающей в себя наряду с инновационными методиками аудиторной работы активное использование дистанционных образовательных технологий.

#### ***Мероприятие 3. Совершенствование системы обучения, прохождения практик и ГИА иностранными обучающимися.***

**Цель:** адаптация образовательного процесса к потребностям обучения иностранных граждан.

#### ***Задачи:***

1. Адаптация учебных планов экспортно-ориентированных образовательных программ к потребностям обучения иностранных граж-

дан, обеспечивающая выравнивание уровней школьной подготовки и владения иностранными языками.

2. Адаптация учебных планов международных и совместных образовательных программ к потребностям зарубежных партнеров и необходимость внедрения международной составляющей.

3. Развитие системы факультативного обучения иностранных обучающихся в межфакультетских группах, нацеленной на выравнивание уровней школьной подготовки и поддержку освоения образовательных программ по наиболее сложным дисциплинам базового цикла (например, высшая математика, физика и т. п.).

4. Совершенствование системы практической подготовки иностранных студентов, обучающихся по программам высшего образования, через развитие условий и порядка прохождения учебных и производственных практик в учреждениях и предприятиях стран проживания студентов.

5. Развитие и расширение механизмов привлечения ресурсов (материально-технических, информационных, кадровых) учреждений и предприятий стран проживания иностранных обучающихся для выполнения ими выпускных квалификационных работ.

6. Модернизация и совершенствование технологий прохождения иностранными обучающимися государственной итоговой аттестации, в том числе . на иностранном языке, с включением в состав ГЭК ведущих иностранных специалистов и преподавателей.

#### ***Ожидаемые результаты:***

Повышение уровня освоения иностранными обучающимися образовательных программ, снижение количества «потерь» иностранных обучающихся на этапе обучения.

#### ***Мероприятие 4. Внедрение международного измерения в научную деятельность иностранных обучающихся.***

**Цель:** повышение конкурентоспособности образовательных программ магистратуры и аспирантуры на зарубежном рынке.

#### ***Задачи:***

1. Внедрение международной составляющей в научную деятельность магистрантов и аспирантов (совместное научное руководство, международные проекты и исследования, мобильность молодых ученых и др.).

2. Формирование системы организации и сопровождения индивидуализированной научной деятельности иностранных обучающихся, в том числе с целью развития их профессиональной инновационной готовности и проектных компетенций для участия в работе команд.

3. Создание условий для наработки иностранными обучающимися профессиональных умений и навыков подготовки и опубликования научных работ, в том числе с участием и без участия научных руководителей.

4. Организация международных научных, научно-практических конференций, семинаров, симпозиумов, форумов с обязательным участием иностранных обучающихся, а также ведущих специалистов соответствующих научных отраслей из стран проживания.

5. Включение научно-педагогических работников вуза, в том числе молодых ученых, в организацию научной деятельности иностранных обучающихся с целью расширения возможностей их самообразования.

6. Включение иностранных обучающихся в студенческие научные общества, проблемные исследовательские группы, в деятельность малых инновационных предприятий, бизнес-инкубаторов, научных школ вуза.

7. Совместное участие преподавателей и иностранных обучающихся в проведении научных исследований, разработке и реализации международных научно-технических и инновационных проектов.

***Ожидаемые результаты:***

Увеличение спроса на образовательные программы магистратуры и аспирантуры со стороны иностранных граждан.

***1.6. Комплекс мероприятий по модернизации материально-технической базы и социально-культурной инфраструктуры***

***Мероприятие 1. Модернизация лабораторной базы и аудиторного фонда в соответствии с международными стандартами для обучения иностранных граждан.***

**Цель:** повышение международного имиджа университета и его привлекательности для иностранных граждан как научно-образовательного университетского центра.

**Задачи:**

1. Развитие и модернизация материально-технического обеспечения лабораторной базы и аудиторного фонда, используемого при обучении иностранных обучающихся по основным и дополнительным образовательным программам.
2. Внедрение технологий синхронного перевода (особенно на младших курсах) в учебный процесс подготовки иностранных обучающихся по основным и дополнительным программам образования.
3. Оснащение лабораторий и аудиторий автоматизированными рабочими местами, необходимым программным обеспечением, современным информационно-коммуникационным оборудованием, в том числе для организации беспроводного доступа к корпоративным информационным и образовательным ресурсам университета и ресурсам Интернет.

**Ожидаемые результаты:**

Создание и модернизация учебных и научных лабораторий по образовательным и научным направлениям, наиболее востребованным иностранными обучающимися, а также повышение качества и профессионального уровня их подготовки по осваиваемым образовательным программам, совершенствование учебного процесса за счет внедрения в него современного научно-производственного оборудования.

**Мероприятие 2. Обеспечение комфортных и безопасных условий проживания.**

**Цель:** создание комфортной и безопасной социально-бытовой среды пребывания иностранных граждан, что является одним из определяющих атрибутов конкурентоспособности университета на российском и зарубежном рынках.

**Задачи:**

1. Ремонт и реконструкция общежитий в соответствии с требованиями комфортных и безопасных условий проживания.

2. Оснащение объектов средствами и источниками информации (на русском и иностранных языках), разработка информационных материалов для иностранных обучающихся с целью своевременного доведения до них правил проживания в общежитиях университета, контактной информацией для обращения в случае опасности и др.

3. Установление показателей, позволяющих оценивать степень комфорtnости и уровень качества предоставления услуг для иностранных обучающихся.

4. Организация расселения иностранных обучающихся совместно с российскими для более эффективной социокультурной адаптации, развития межкультурных компетенций, формирования межнациональной толерантности.

5. Организация эффективного взаимодействия между отвечающими за общежития структурными подразделениями университета и иностранными обучающимися, вовлечение их в процессы студенческого самоуправления общежитий (введение должности старосты общежития по работе с иностранными обучающимися), а также построение механизма обратной связи для более эффективного и оперативного решения возникающих проблем.

6. Оснащение общежитий системами видеонаблюдения, электронной пропускной системой для обеспечения безопасности проживания и нахождения в них, недопущения проникновения в общежития посторонних лиц, организации контроля.

7. Развитие взаимодействия с гостиницами (использование номерного фонда), арендаторами, собственниками с целью долгосрочного сотрудничества в вопросах размещения студентов, которые имеют возможность и желание платить за дополнительные, более комфортные, условия проживания.

8. Реализация проектов по переводу жилого фонда студенческих общежитий в каникулярный период в гостиницы с целью привлечения дополнительного финансирования в университеты и развития туристического потенциала регионов в целом.

9. Привлечение спонсорской помощи для ремонта жилого фонда общежитий для иностранных студентов.

***Ожидаемые результаты:***

Создание комфортной и безопасной интернациональной среды проживания иностранных обучающихся совместно с российскими гражданами.

***Мероприятие 3. Совершенствование социально-культурной инфраструктуры университета.***

**Цель:** Повышение эффективности использования существующей социально-культурной инфраструктуры университета (питание, медобслуживание, социально-бытовые и сервисные услуги и т. п.) и ее развитие с учетом современных представлений о благоприятной среде.

***Задачи:***

1. Обеспечение дублирования на английском языке всех информационных материалов, размещенных в столовых, общежитиях, спортивно-досуговых центрах вуза и на других социально-культурных объектах.
2. Создание современных пунктов медицинского обслуживания и предоставление своевременной и квалифицированной медицинской помощи в учебных корпусах и общежитиях вуза.
3. Организация питания иностранных обучающихся во время учебного процесса с учетом их пожеланий и особенностей региональных кухонь.
4. Обеспечение общежитий необходимой бытовой техникой, пропускным режимом, пунктами медицинской помощи.
5. Создание условий для диспансеризации и медицинского обслуживания иностранных обучающихся, т. е. организация комплекса лечебно-диагностических, профилактических и оздоровительных мероприятий, направленных на формирование, сохранение и укрепление здоровья, предупреждение развития заболеваний, снижение заболеваемости.
6. Развитие культурной и спортивно-оздоровительной зоны с учетом интересов студентов, что предполагает самостоятельный выбор ими вида спорта для занятий в процессе физического воспитания.
7. Организация музея культур народов мира, в котором собраны экспонаты из различных стран и регионов мира: национальные ко-

стюмы, образцы письменности, флаги, гербы, гимны, деньги, предметы быта.

8. Развитие инфраструктуры обслуживания жилого сектора с предоставлением широкого набора услуг, а именно: развитие сети бытового, коммунального и медицинского обслуживания, предоставление условий для оптимального проживания, досуга и научного творчества, спорта и отдыха.

***Ожидаемые результаты:***

Обеспечение соответствия объектов социально-культурной инфраструктуры университета современным представлениям о благоприятной среде.

**Мероприятие 4. Развитие университетских кампусов (строительство межуниверситетских студенческих городков).**

**Цель:** развитие университетских кампусов (строительство межуниверситетских студенческих городков) с учетом потребностей иностранных обучающихся для учебы, внеучебной работы, спорта, отдыха, творческой деятельности.

***Задачи:***

1. Формирование единой архитектурно-пространственной среды кампуса (научно-образовательных, рекреационных территорий и общественных пространств), отвечающей повышенным требованиям к качеству жизни и учебы, одновременно привлекающей лучших специалистов и иностранных студентов, с преимущественно пешеходной доступностью всех объектов учебного, социального и жилого профилей.

2. Создание/модернизация комфортного социального пространства университетского кампуса для обучения, проживания и культурного развития студентов с учетом современных и перспективных образовательных технологий (соотношение традиционных и активных методов обучения и др.), современных представлений о формировании благоприятной среды обучающихся.

3. Совершенствование современной инженерной и транспортной инфраструктур для полноценного функционирования пространства кампуса университета (наличие быстрого транспортного доступа из центра города общественным и частным транспортом, из других мест (аэропорта и железнодорожного вокзала).

4. Учет современных тенденций развития цифровой среды («дигитализация» образования) при планировании и развитии университетских имущественных комплексов; предоставление на территории кампуса высокоскоростного Wi-Fi.

5. Активное вовлечение студентов и преподавателей в процесс обсуждения вопросов развития университетских кампусов (через студенческое самоуправление, профсоюзные организации и др.) с целью развития чувства их сопричастности и ответственности за реализуемые проекты.

***Ожидаемые результаты:***

1. Осознание современными университетами среды обучения и исследований в качестве стратегического ресурса, а соответственно, формирование понимания об эффективных направлениях его использования.

2. Повышение конкурентоспособности российских университетов за счёт развития университетских кампусов в соответствии с требованиями комфортной и безопасной благоприятной среды.

## ***1.7. Комплекс мероприятий по совершенствованию кадрового обеспечения работы с иностранными обучающимися***

**Мероприятие 1. Создание комплексной системы мотивации в соответствии с целевыми показателями интернационализации, проектирование системы KPI; формирование карьерных траекторий ключевых работников, отвечающих за процессы интернационализации.**

**Цель:** обеспечение стабильного квалифицированного кадрового состава, задействованного в работе с иностранными обучающимися, для достижения целевого уровня качества предоставления образовательных услуг.

***Задачи:***

1. Разработка системы мотивации структурных подразделений к выполнению целевых показателей интернационализации в соответ-

ствии с целевыми значениями, определенными в стратегии интернационализации университета и планах мероприятий по ее реализации.

2. Разработка системы мотивации административно-управленческого персонала к участию в работе с иностранными гражданами (уровень владения иностранным языком, навыки межкультурной коммуникации, владение профессиональными знаниями в области международной составляющей профильной деятельности, международного права, международных финансовых расчетов и т. п.).

3. Разработка системы карьерных траекторий и мотивации работников международных служб в зависимости от этапа интернационализации, на котором находится университет.

4. Разработка системы мотивации профессорско-преподавательского состава к овладению иностранными языками, созданию авторских курсов и образовательных модулей на иностранных языках, участию в разработке и реализации программ дополнительного образования для иностранных граждан, а также повышению квалификации в работе с иностранными гражданами.

5. Разработка системы мотивации научных работников и ученых к овладению иностранными языками, повышению публикационной активности в зарубежных научных изданиях, организации и участию в международных научных мероприятиях, научной работе с иностранными магистрантами и аспирантами, развитию программ совместного научного руководства.

#### ***Ожидаемые результаты:***

1. Повышение заинтересованности структурных подразделений в работе с иностранными обучающимися.

2. Повышение мотивации работников международных служб в развитии деятельности по обучению иностранных граждан.

3. Повышение мотивации профессорско-преподавательского состава в интернационализации учебных курсов.

4. Повышение мотивации научных работников в интернационализации научной деятельности.

**Мероприятие 2. Обучение и повышение квалификации различных категорий работников университета в области работы с иностранными обучающимися, включая повышение уровня владения иностранными языками.**

**Цель:** обеспечение требуемого уровня квалификации профессорско-преподавательского, научно-педагогического и административно-управленческого персонала для достижения поставленных целей и задач интернационализации университета, а также реализации выбранной модели экспорта образовательных услуг.

**Задачи:**

1. Формирование системы непрерывной языковой подготовки работников университета, участвующих в процессах работы с иностранными обучающимися, определение целей функционирования такой системы и ресурсов, необходимых для реализации включенных в нее мероприятий.

2. Организация системного обучения профессорско-преподавательского состава методикам разработки и преподавания курсов на иностранных языках, реализации совместных образовательных программ и программ двойных дипломов.

3. Формирование системы повышения квалификации административно-управленческого персонала в области интернационализации университета, международного образования, международной аккредитации, международного маркетинга, международного права, международных финансовых операций и т. п. (как на базе университета, так и с использованием ресурсов российских и зарубежных партнеров).

4. Системная работа по развитию навыков межкультурной коммуникации и воспитанию межнациональной толерантности всех работников университета (проведение семинаров, круглых столов, тренингов и др.).

5. Проведение на базе университета конференций, семинаров-совещаний, форумов международного и всероссийского уровня по актуальным проблемам интернационализации высшего образования, экспорта образовательных услуг, привлечения иностранных обучающихся и работы с ними и др.

### ***Ожидаемые результаты:***

1. Владение административно-управленческим персоналом навыками осуществления международных операций (в частности, кадровики, юристы, бухгалтеры, специалисты по учебно-методической деятельности) — не менее 1 специалиста на структурное подразделение.
2. Непрерывное развитие навыков и компетенций работников международных служб — не менее 1 обучения в год для каждого работника.
3. Повышение квалификации профессорско-преподавательского состава, задействованного в реализации экспортно-ориентированных и международных образовательных программ в области интернационализации образования — не реже 1 раза в 2 года.
4. Владение иностранными языками не менее 60 % ППС и НПР, задействованных в реализации экспортно-ориентированных и международных образовательных программ.
5. Реализация не менее 1 мероприятия в квартал, направленного на развитие межкультурной коммуникации и воспитание межнациональной толерантности работников университета.
6. Снижение негативного влияния дипломатических рисков интернационализации.

### ***Мероприятие 3. Развитие зарубежной академической мобильности профессорско-преподавательского состава и научных работников (въездной и выездной)***

**Цель:** повышение качества образовательного процесса за счет развития кадрового потенциала и внедрения современных методик преподавания, а также продвижение имиджа университета в зарубежном пространстве.

#### ***Задачи:***

1. Организация стажировок профессорско-преподавательского состава в зарубежных вузах с целью освоения зарубежных методик преподавания профильных дисциплин и организации учебного процесса.
2. Развитие активного экспорта образовательных услуг университета в форме выездных лекций (авторских курсов) преподавателей университета за рубежом с целью повышения узнаваемости и имиджа университета на международной арене.

3. Разработка системы привлечения иностранных преподавателей к реализации образовательных программ университета, в том числе с использованием дистанционных технологий, на постоянной основе.

4. Создание системы поддержки долгосрочной академической мобильности научных работников, ученых и аспирантов с целью проведения совместных или международных исследований.

***Ожидаемые результаты:***

1. Выездная академическая мобильность профессорско-преподавательского состава, задействованного в реализации экспортно-ориентированных и международных образовательных программ — не менее 20 % штатного состава в течение учебного года (для каждой экспортно-ориентированной программы).

2. Выездная академическая мобильность иностранных преподавателей (гостевой профессор) — не менее 10 % от преподавательского штатного состава, задействованного в реализации экспортно-ориентированных и международных образовательных программ, в течение учебного года (для каждой экспортно-ориентированной программы).

3. Выездная академическая мобильность научных работников, ученых и аспирантов (не менее 20 %), задействованных в реализации экспортно-ориентированных и международных образовательных программ (для каждой экспортно-ориентированной программы).

***Мероприятие 4. Разработка методических материалов для сотрудников университета в процессе обучения иностранных граждан.***

**Цель:** упорядочение процессов и функций по работе с иностранными обучающимися, методическая и информационная поддержка сотрудников университета в процессе обучения иностранных граждан.

***Задачи:***

1. Разработка регламентов реализации отдельных бизнес-процессов в работе с иностранными обучающимися (рекрутинг, приём, адаптация, обучение, внеучебная работа, регистрационно-визовые процедуры, обеспечение безопасности).

2. Разработка правил реализации ряда функций по работе с иностранными обучающимися (например, правил постановки на миграционный учет, организации медицинского обслуживания и т. п.).

3. Разработка методических рекомендаций по подготовке к прохождению международной аккредитации образовательной программы.

Разработка методических рекомендаций по разработке и реализации совместных образовательных программ и программ двойных дипломов.

4. Разработка методических рекомендаций по проведению совместных исследований и подготовке публикаций в международных изданиях.

5. Разработка методических рекомендаций по реализации программ совместного научного руководства в магистратуре и аспирантуре.

6. Разработка методических пособий для профессорско-преподавательского состава, осуществляющих подготовку иностранных обучающихся, содержащих рекомендации по проведению лекционных и практических занятий, оформлению раздаточных материалов, тестовых заданий и др.

***Ожидаемые результаты:***

1. Комплексная регламентация всех бизнес-процессов в работе с иностранными обучающимися.

2. Систематизация правил реализации отдельных функций в работе с иностранными обучающимися.

3. Методическое обеспечение наиболее сложных процедур интернационализации университета.

## **2. Рекомендации по позиционированию образовательных услуг российских университетов через возможности трудоустройства иностранных граждан в РФ во время и по окончании обучения**

### ***2.1. Актуальность, цель и задачи позиционирования образовательных услуг российских университетов через возможности трудоустройства иностранных обучающихся***

Проведенные в зарубежных странах исследования факторов выбора иностранными студентами страны и учебного заведения для получения высшего образования показали, что возможности трудоустройства во время и после обучения входят в топ-10 по данному профилю. По этой причине многие зарубежные вузы используют фактор трудоустройства как атрибут позиционирования в конкурентной борьбе за иностранных поступающих, а также обеспечивают комплексное управление данным процессом. Органы власти стран-лидеров по числу иностранных студентов создают правовые условия для трудоустройства иностранных обучающихся, проводят мониторинг их удовлетворенности возможностями осуществления трудовой деятельности, а также оценивают экономический эффект.

В России процесс трудоустройства иностранных студентов сильно ограничен с точки зрения права, а также связан со значительной трудовой и финансовой нагрузкой для работодателей. Университеты, в свою очередь, не рассматривают возможности трудоустройства как фактор привлечения иностранных поступающих и не управляют этим процессом. Однако в современных реалиях — когда на федеральном уровне поставлена задача пятикратного увеличения доходов от экспорта образовательных услуг — они вынуждены проводить более активную маркетинговую политику и использовать все возможные факторы привлечения коммерческих

иностранных студентов. В связи с этим востребована разработка рекомендаций по совершенствованию процесса трудоустройства иностранных студентов российских вузов на федеральном, региональном и локальном уровнях для обеспечения возможности использования фактора трудоустройства в конкурентной борьбе за иностранных поступающих.

Современные тенденции экономического развития нашей страны связаны с увеличением доли несырьевого экспорта и диверсификацией экспортной деятельности, которая проявляется, в частности, в поддержке экспорта услуг. В этой связи принят приоритетный проект «Развитие экспортного потенциала российской системы образования» с целью повышения привлекательности и конкурентоспособности российского образования на международном рынке образовательных услуг. Предполагается увеличить количество иностранных студентов-очников более чем в три раза, а объем средств от экспорта образования — более чем в пять раз. Другими словами, речь идет не столько о привлечении соотечественников и обучении иностранных студентов как инструменте «мягкой силы», сколько о зарабатывании денег и конкуренции на международном рынке.

На высококонкурентном уровне, каким является в настоящее время мировой рынок образования, соперничество происходит не за счет факторов, определяющих непосредственное качество продукта, а за счет его более эффективного использования. Один из таких «подкрепляющих факторов» экспорта образовательных услуг связан с возможностью трудоустройства иностранных студентов во время и после завершения обучения.

Таким образом, нашей целью является обоснование целесообразности использования возможностей трудоустройства иностранных студентов в качестве атрибута позиционирования на мировом рынке образовательных услуг, а также разработка рекомендаций по совершенствованию данного процесса на федеральном, региональном и локальном уровнях. Для этого выполнен сравнительный анализ российской и зарубежной нормативно-правовой базы в соответствии с целью исследования, изучены практики российских и зарубежных вузов по поддержке трудоустройства иностранцев, проанализированы экспертные и аналитические материалы, выполнен опрос иностранных студентов российских вузов.

В настоящее время вузы вынуждены конкурировать в условиях постоянно меняющейся рыночной<sup>4</sup> среды<sup>5</sup>. Ключевую роль в ее управлении играют отношения с потенциальными потребителями, которые заключаются в определении специфических потребностей, предъявляемых к процессу получения образовательных услуг. Воспользуется конкурентным преимуществом та образовательная организация, которая не просто предложит способ удовлетворения уже существующих потребностей потенциальных клиентов, а сможет предугадать их возникновение. В таком контексте целесообразно использовать модели управления выбором потребителя<sup>6</sup>.

В зарубежных исследованиях популярна модель «выталкивающих-втягивающих» (*push-pull*) факторов выбора иностранными студентами страны обучения<sup>7</sup>. Суть модели заключается в том, что при выборе региона обучения иностранные граждане руководствуются как факторами, «выталкивающими» их из родной страны — например, недостаточное качество образования, низкий уровень соци-

---

<sup>4</sup> Marginson S. (2004) Competition and markets in higher education: a 'glonacal' analysis // Policy Futures in Education. Vol. 2. No. 2. P. 175-244.

<sup>5</sup> Filip A. (2012) A global analysis of the educational market environment // Procedia — Social and Behavioral Sciences. No. 46. P. 1552-1556. URL: [http://www.academia.edu/10712441/A\\_Global\\_Analysis\\_of\\_the\\_Educational\\_Market\\_Environment](http://www.academia.edu/10712441/A_Global_Analysis_of_the_Educational_Market_Environment).

<sup>6</sup> McManus R. (2017) A methodology to understand student choice of higher education institutions: the case of the United Kingdom // Journal of Higher Education Policy and management. Vol. 39. Iss. 4. P. 390-405. DOI: 10.1080/1360080X.2017.1330806.

<sup>7</sup> Lee S. W. (2017) Circulation East to East: Understanding the push-pull factors of Chinese students studying in Korea // Journal of studies in international education. Vol. 21. Iss. 2. P. 170-190. DOI: 10.1177/1028315317697540; Mazzarol T., Soutar G. N. (2002) "Push-pull" factors influencing international student destination choice // International Journal of Educational Management. Vol. 16. Iss.: 2. P. 82-90. DOI: 10.1108/09513540210418403; Eder J., Smith W. W., Pitts R. E. (2010) Exploring factors influencing student study abroad destination choice // Journal of teaching in travel and tourism. Vol. 10. Iss. 3. P. 232-250. DOI: 10.1080/15313220.2010.503534; Wilkins S., Balakrishnan M. S., Huisman J. (2012) Student Choice in higher education: motivations for choosing to study at an international branch campus // Journal of studies in international education. No. 16 (5). P. 413-433. DOI: 10.1177/1028315311429002.

ально-экономического развития, отсутствие карьерных возможностей, — так и факторами, «втягивающими» их в ту или иную страну. К втягивающим факторам, оказывающим решающее влияние на выбор, относятся качество образования, репутация страны и университета, позиции в рейтингах и перспективы трудоустройства.

Представители следующей модели утверждают<sup>8</sup>, что процесс выбора вуза является частью процесса выбора карьеры, связанного с определением круга общения и региона проживания. Наиболее весомыми факторами, влияющими на выбор региона обучения, являются качество образования, академическая репутация и интернациональная среда<sup>9</sup>. На втором месте стоит такой фактор, как стоимость проживания, который связан не только с расходами, но и возможностью подработки во время обучения с целью их компенсации. Этот фактор не имеет непосредственного отношения к качеству образовательной услуги, однако оказывает решающее влияние на процесс принятия решения о регионе обучения и университете<sup>10</sup>.

Помимо финансовых выгод, трудоустройство во время обучения позволяет иностранным студентам сформировать компетенции работы в интернациональном контексте, а также развить так называемые «softskills», имеющие особую актуальность на современном рынке труда<sup>11</sup>.

<sup>8</sup> Yost M.; Tucker S. (1995) Tangible evidence in marketing a service: The value of a campus visit in choosing a college // Journal of Marketing for Higher Education. No. 6(1). P. 47-67; Germeijns V., Luyckx K., Notelaers G., Goossens L., Verschueren K. (2012) Choosing a Major in Higher Education: Profiles of Students' Decision-Making Process // Contemporary Educational Psychology. Vol. 27. No. 3. P. 229-239; Kotler P. Fox K. (1995) Strategic Marketing for Educational Institutions, (2nd ed.). New Jersey: Prentice Hall.

<sup>9</sup> Guibourg C. (2011) New fees prompt fears of cuts at Swedish universities // The Local — Sweden's News in English. Available at: <http://www.thelocal.se/35690/20110822>.

<sup>10</sup> Jupiter H., Othman I. W., Suki N. M., Muhammad S. Y., Awang H., Rudie A.R. (2017) Factors influencing international student's decision in choosing study destination abroad // Labuan e-Journal of Muamalat and Society. Vol.11. P. 86-97.

<sup>11</sup> Jones E. J. (2014) Graduate employability and internationalization of the curriculum at home // International Higher Education. Vol. 78 P. 6-8. URL: <http://ejournals.bc.edu/ojs/index.php/ihe/article/view/5799/5169>; Ripmeester N. (2015) The value of global experience // Expertise in labour mobility. URL: <http://www.labourmobility.com/the-value-of-globalexperience>.

Авторы статьи<sup>12</sup> приводят результаты исследования интернационализации образования в США, согласно которому в ближайшее десятилетие ожидается рост спроса на специалистов, имеющих международный опыт и способных работать в кросс-культурном контексте.

Согласно глобальному исследованию карьерных ожиданий иностранных студентов — более 150 тыс. респондентов<sup>13</sup>, — возможности подработки и получения практического опыта во время обучения 92 % респондентов обозначили как фактор высокой важности. Около 70 % иностранных студентов указали, что карьерные перспективы явились решающим фактором при выборе страны обучения и университета. При этом выявлено, что возможности подработки во время обучения более актуальны для студентов из неевропейских стран: 73 % респондентов против 65 % респондентов из европейских стран.

Следовательно, возможности трудоустройства во время обучения для компенсации расходов на проживание, а также после выпуска как элемент выбора карьерного пути являются важными факторами выбора страны и университета обучения для иностранных студентов.

*Актуальность* изучения данной проблематики обусловлена:

1. Необходимостью увеличения числа иностранных студентов в российских вузах и увеличения доходов от экспорта образовательных услуг (приоритетный проект «Экспорт российского образования»).

2. Необходимостью развития экспортной деятельности российских регионов (приоритетный проект «Системные меры развития международной кооперации и экспорта»), что обуславливает интернационализацию деятельности фирм и расширение деловых контактов за рубежом.

3. Социально-экономическими и демографическими проблемами российских регионов, в частности, снижением численности населения, в том числе, экономически активного, оттоком высококвалифицированной рабочей силы и снижением качества человеческого потенциала в отдельных отраслях экономики.

---

<sup>12</sup> Краснова Г. А., Пыхтина Н. А. Поколение учащихся за рубежом // Аккредитация в образовании. 2016. № 4 (88). С. 8-11. URL: [http://akvobr.ru/pokolenie\\_uchaschihsya\\_za\\_rubezhom.html](http://akvobr.ru/pokolenie_uchaschihsya_za_rubezhom.html).

<sup>13</sup> Nilsson P. A., Ripmeester N. (2016) International student expectations: career opportunities and employability // Journal of International Students. Vol. 6. No. 2. P. 614-631. URL: [https://www.labourmobility.com/wp-content/uploads/2016/03/jis2016\\_6\\_2\\_14\\_international-student-expectations.pdf](https://www.labourmobility.com/wp-content/uploads/2016/03/jis2016_6_2_14_international-student-expectations.pdf).

Таким образом, трудоустройство иностранных студентов в период обучения (в том числе, в рамках практик), а также содействие трудоустройству иностранных выпускников российских вузов:

1. Является атрибутом позиционирования вуза в зарубежном образовательном пространстве, который работает на привлечение коммерческих студентов.

2. Имеет социально-экономический эффект для региона:

- в краткосрочном периоде: налоги, рабочая сила, оплата жизни на территории региона;
- в долгосрочном периоде: миграционный прирост за счет экономически активного населения, развитие деловых контактов с зарубежными странами.

3. Способствует развитию человеческого потенциала региона за счет:

- внедрения международного элемента в деятельность фирм, что способствует началу процесса интернационализации;
- подготовки высококвалифицированной рабочей силы.

**Целью работы** является разработка конкретных рекомендаций по оптимизации системы трудоустройства и организации практик иностранных студентов и выпускников на территории субъектов РФ.

**Задачи работы:**

- изучение лучших российских и зарубежных практик взаимодействия вузов с работодателями по вопросам обеспечения местами прохождения практик иностранных студентов и возможности трудоустройства в период обучения;
- разработка рекомендаций по внесению изменений в нормативные документы Минобрнауки по вопросу прохождения практик иностранными студентами в период обучения;
- разработка рекомендаций по внесению изменений в миграционное законодательство в части вопросов трудоустройства иностранных студентов в период обучения.

**Методология проведения работы:**

1. Краткая характеристика российской нормативно-правовой базы в сфере трудоустройства и организации практик иностранных студентов.

2. Краткая характеристика зарубежной нормативно-правовой базы в сфере трудоустройства и организации практик иностранных студентов.

3. Изучение экспертных и аналитических материалов по проблемам трудоустройства и организации практик иностранных студентов в России.

4. Изучение практик российских вузов-лидеров по числу иностранных студентов, расположенных на территории РФ, по поддержке трудоустройства и организации практик иностранных студентов.

5. Изучение практик зарубежных вузов-лидеров по числу иностранных студентов, расположенных на территории страны базирования, по поддержке трудоустройства и организации практик иностранных студентов.

6. Онлайн опрос иностранных студентов российских вузов о проблемах трудоустройства и прохождения практик.

7. Систематизация проблем трудоустройства и прохождения практик иностранных студентов в России.

8. Разработка рекомендаций по оптимизации процесса трудоустройства и прохождения практик иностранными студентами на территории РФ.

### *Резюме работы*

В результате анализа российского и зарубежного опыта выявлены отличительные особенности национальной системы трудоустройства и организации практик иностранных студентов.

*Таблица 1*

### **Отличия процессов поддержки трудоустройства и организации практик иностранных студентов в России и за рубежом**

Процесс	Россия	Зарубежный опыт
Законодательные ограничения по времени работы	20 часов в учебное время и 40 часов на каникулах	
Законодательные ограничения по месту работы	В учебное время только в вузе	Нет ограничений

Продолжение таблицы 1

Процесс	Россия	Зарубежный опыт
Самозанятость	Поощряется (неофициально)	Запрещена
Трудоустройство выпускников	Только по рабочей визе	В течение 1-2 лет после окончания вуза по специальности без РНР
Организация практик	Учебные подразделения	Центры карьеры и трудоустройства
Трудоустройство ИС в вузе	Не регулируется как отдельный бизнес-процесс	Регулируется как отдельный бизнес-процесс
Поддержка трудоустройства студентов за рубежом	Нет	Есть
Позиционирование возможностей трудоустройства ИС при рекрутинге	Нет	Да
Трудоустройство магистров и аспирантов	Те же ограничения, что и для бакалавров	Нет ограничений по времени и месту работы
Позиционирование преимуществ от трудоустройства ИС среди работодателей	Нет	Да
Трудоустройство в университете	Редко	Да

В результате изучения экспертно-аналитический материалов, а также опроса экспертов и иностранных студентов выявлены проблемы трудоустройства и организации практик иностранных студентов в России. Предложены пути решения выявленных проблем.

Таблица 2

**Проблемы трудоустройства и организации практик иностранных студентов и пути их решения**

Проблема	Решение
<b>Со стороны работодателей</b>	
Значительное число уведомлений	Федеральная электронная информационная система учета трудоустройства иностранных студентов
Нет информационной, правовой и консультационной поддержки на уровне региона	Региональные информационные интернет-порталы поддержки иностранных студентов и выпускников (далее - Порталы)
Не знают особенностей трудоустройства иностранных студентов очной формы обучения ОФО	Пропаганда преимуществ от трудоустройства иностранных граждан — высококвалифицированных специалистов среди работодателей на региональном и университетском уровнях
Значительная трудовая и финансовая нагрузка	<p>Внесение изменений в пункт 4 статьи 13 ФЗ № 115-ФЗ «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» в части предоставления права работодателям или заказчикам работ (услуг) привлекать и использовать иностранных студентов без разрешения на привлечение и использование иностранных работников.</p> <p>Образовательный контент для специалистов, занимающихся трудоустройством иностранных граждан на Портале</p>
Неофициальное трудоустройство, самозанятость	Правовые консультации профильных ведомств и информационные ресурсы по правовым и организационным вопросам трудоустройства иностранных граждан на Портале

*Продолжение таблицы 2*

Проблема	Решение
<b>Со стороны студентов</b>	
Ограничения по времени и месту трудоустройства	Внесение изменений в пункт 4 статьи 13 ФЗ № 115-ФЗ «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» в части предоставления права иностранным гражданам, обучающимся в Российской Федерации в профессиональных образовательных организациях и образовательных организациях высшего образования по образовательным программам бакалавриата и работающих в свободное от учебы время, работать на территории того субъекта федерации, в котором расположена образовательная организация, не более 20 часов в неделю без получения разрешения на работу
Нет льгот для магистрантов и докторантов	Внесение изменений в пункт 4 статьи 13 ФЗ № 115-ФЗ «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» в части предоставления права иностранным гражданам, обучающимся в Российской Федерации в профессиональных образовательных организациях и образовательных организациях высшего образования по образовательным программам магистратуры и аспирантуры и работающих в свободное от учебы время, работать на территории того субъекта федерации, в котором расположена образовательная организация, не более 40 часов в неделю без получения разрешения на работу
Обязаны выехать из страны по окончании обучения	Обеспечением преференциальных условий трудоустройства иностранных выпускников российских вузов в первый год после окончания вуза по целевым специальностям

<b>Проблема</b>	<b>Решение</b>
Сложно совмещать работу и учебу	Организационная поддержка университетских Центров трудоустройства иностранных студентов и выпускников
Недостаточная поддержка со стороны университета	Создание Центров трудоустройства иностранных студентов и выпускников
Нет информации о возможностях трудоустройства и вакансиях	Региональные информационные интернет-порталы поддержки иностранных студентов и выпускников (далее - Порталы) Центры трудоустройства иностранных студентов и выпускников
Оформление медицинской книжки затратно	<i>Финансовая поддержка организации практик иностранных студентов на уровне университета</i>
Страх нарушить закон	Правовые консультации по вопросам трудоустройства и оформления на практику Центров трудоустройства иностранных студентов и выпускников
Высокий НДФЛ для нерезидентов	Внесение изменений в пункт 3 статьи 224 НК РФ в части расширения категорий нерезидентов (иностранных граждан) в отношении которых налоговая ставка в отношении доходов от трудовой деятельности вне зависимости от времени фактического нахождения на территории России равняется 13%.
<b>Со стороны университетов</b>	
Нет управления процессом трудоустройства и организации практик иностранных студентов	Создание Центров трудоустройства иностранных студентов и выпускников

Проблема	Решение
Нет управления процессом взаимодействия с работодателями	Создание Центров трудоустройства иностранных студентов и выпускников
Слабая информационная поддержка процесса трудоустройства иностранных студентов	Региональные информационные интернет-порталы поддержки иностранных студентов и выпускников (далее - Порталы). Создание Центров трудоустройства иностранных студентов и выпускников
Не рассматривается как атрибут позиционирования при рекрутинге иностранных студентов	Создание Центров трудоустройства иностранных студентов и выпускников
Значительное число уведомлений	Федеральная электронная информационная система учета трудоустройства иностранных студентов

## ***2.2. Сравнительный анализ российской и зарубежной нормативно-правовой базы в сфере трудоустройства иностранных обучающихся***

### ***Краткая характеристика российской нормативно-правовой базы в сфере трудоустройства и организации практик иностранных студентов***

Порядок осуществления трудовой деятельности иностранными гражданами регулируется Федеральным законом от 25 июля 2002 г. № 115-ФЗ «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации». Согласно Федеральному закону от 24 ноября 2014 г. № 357-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» и отдельные законодательные акты Российской Федерации», иностранный гражданин, обучающийся в Российской Федерации по очной форме в профессиональной образовательной организации или образовательной организации

высшего образования по основной профессиональной образовательной программе, имеющей государственную аккредитацию, имеет право осуществлять трудовую деятельность на основании разрешения на работу (ст. 13.4 Федерального закона от 25.07.2002 №115-ФЗ).

Разрешение на работу не требуется в следующих случаях:

- иностранный гражданин, обучающийся в Российской Федерации в профессиональных образовательных организациях и образовательных организациях высшего образования, имеет право работать *в свободное от учёбы время в этих образовательных организациях*, в хозяйственных обществах или в хозяйственных партнёрствах, созданных бюджетными или автономными образовательными организациями высшего образования, в которых он обучается, без разрешения на работу (ст. 13 Федерального закона от 25.07.2002 №115-ФЗ);
  - иностранный гражданин, обучающийся в Российской Федерации в профессиональных образовательных организациях и образовательных организациях высшего образования, имеет право выполнять работы (оказывать услуги) в течение каникул без разрешения на работу (ст. 13 федерального закона №115-ФЗ от 25.07.2002);
  - граждане республик Армения, Беларусь, Казахстан, Киргизской Республики имеют право осуществлять трудовую деятельность без получения разрешения на работу (с 12 августа 2015 г.).

Согласно данным официального сайта Министерства внутренних дел<sup>14</sup>, получение разрешения на работу: производится, в том числе, онлайн, стоит 3500 рублей, оформляется 10 дней и действует до 1 года. Для оформления требуется предоставить трудовой договор без подписи и даты вступления в силу, с реквизитами полиса ДМС, с отдельным пунктом для реквизитов разрешения на работу, а также собрать следующий пакет документов:

- сертификат об отсутствии у иностранного гражданина заболевания, вызываемого вирусом иммунодефицита человека (ВИЧ-инфекции);

- справку об отсутствии заболевания наркоманией и инфекционных заболеваний, представляющих опасность для окружающих и являющихся основанием для отказа в выдаче либо аннулирования разрешения на работу в Российской Федерации: лепра (болезнь Гансена), туберкулез, сифилис, хламидийная лимфогранулема, шанкроид);
- документ, подтверждающий владение русским языком, знание истории России и основ законодательства РФ (справка из вуза);
- действующий полис ДМС.

Согласно письму МВД России (Главное управление по вопросам миграции) в адрес НИУ «Высшая школа экономики» от 8.03.2017 г. №3/177702234085, для прохождения практики иностранным студентам не требуется разрешения на работу. В соответствии с пунктом 24 статьи 2 ФЗ от 29 декабря 2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» под практикой понимается вид учебной деятельности, направленной на формирование, закрепление, развитие практических навыков и компетенции в процессе выполнения определенных видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью. Положение о практике обучающихся, осваивающих основные профессиональные программы высшего образования утверждено приказом Минобрнауки от 27 ноября 2015 г. № 1383. В соответствии с пунктом 8 Положения организация проведения практики, предусмотренной ОПОП ВО, осуществляется организациями на основе договора с организациями, деятельность которых соответствует профессиональным компетенциям, осваиваемым в рамках ОПОП ВО. При этом согласно пункту 15 Положения, в случае наличия в организации вакантной должности, работа на которой соответствует требованиям к содержанию практики, с обучающимся может быть заключен срочный трудовой договор. В последнем случае получение разрешения на работу требуется.

Федеральный закон от 25.07.2002 г. N 115-ФЗ (ред. от 19.07.2018 г.) «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации», статья 14, устанавливает следующие ограничения для трудоустройства иностранных граждан:

1. Иностранный гражданин не имеет права:
  - находиться на муниципальной службе.
  - замещать должности в составе экипажа судна, плавающего под Государственным флагом Российской Федерации, в соответ-

- ствии с ограничениями, предусмотренными Кодексом торгово-го мореплавания Российской Федерации;
- быть членом экипажа военного корабля Российской Федерации или другого эксплуатируемого в некоммерческих целях судна, а также летательного аппарата государственной или эксперимен-тальной авиации;
  - быть командиром гражданского воздушного судна, если иное не установлено федеральным законом;
  - быть принятим на работу на объекты и в организации, дея-тельность которых связана с обеспечением безопасности Рос-сийской Федерации. Перечень таких объектов и организаций утверждается Правительством Российской Федерации;
  - заниматься иной деятельностью и замещать иные должности, допуск иностранных граждан к которым ограничен федераль-ным законом.

2. Порядок замещения иностранными гражданами руководящих должностей в организациях, в уставном капитале которых более пя-тидесяти процентов акций или долей принадлежит Российской Феде-рации, устанавливается Правительством Российской Федерации.

3. Замещать должность главного бухгалтера или иного должност-ного лица, на которое возлагается ведение бухгалтерского учета, может иностранный гражданин, временно или постоянно проживающий в Российской Федерации и соответствующий требованиям, предусмотренным законодательством Российской Федерации.

В соответствии с пунктом 18 статьи 13.4 закона № 115-ФЗ и с при-ложением № 13 к приказу ФМС России от 28.06.2010 г. № 147 «О фор-мах и порядке уведомления Федеральной миграционной службы об осуществлении иностранными гражданами трудовой деятельности на территории Российской Федерации» работодатель, у которого тру-дится иностранный студент, обязан уведомлять территориальный орган МВД России в течение трех рабочих дней:

- о заключении трудового договора с иностранным гражданином;
- о предоставлении иностранному работнику отпуска без сохра-нения заработной платы продолжительностью более одного ка-лендарного месяца в течение года;
- о расторжении трудового договора;
- о самовольном оставлении иностранным работником места ра-боты (подпункт 8 пункта 8 статьи 18 закона № 115-ФЗ).

О наступлении тех же событий работодатель (заказчик) также обязан уведомить орган исполнительной власти, ведающий вопросами занятости населения в соответствующем субъекте РФ. Форма и порядок подачи такого уведомления устанавливаются федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере занятости населения и безработицы.

Образовательная организация, в которой обучается иностранный гражданин, обязана уведомлять территориальный орган МВД России и орган исполнительной власти субъекта РФ в сфере образования (например, департамент, комитет образования) (абзац 1 пункта 19 статьи 13.4 закона № 115-ФЗ):

- о завершении или прекращении обучения иностранного гражданина в этой образовательной организации;
- о предоставлении иностранному гражданину академического отпуска.

Завершение или прекращение обучения по очной форме в соответствующей образовательной организации либо предоставление иностранному гражданину академического отпуска являются основанием для аннулирования разрешения на работу (пункт 9.6 статьи 18 закона № 115-ФЗ), поэтому работодателю необходимо постоянно иметь актуальную информацию об обучении студента.

В соответствии с подпунктом 4 пункта 8 статьи 18 закона № 115-ФЗ работодатель (заказчик), в частности, обязан уведомить налоговый орган по месту своего учета в течение 10 дней со дня:

- получения иностранным студентом разрешения на работу;
- заключения с иностранным студентом нового трудового договора или гражданско-правового договора на выполнение работ (оказание услуг);
- аннулирования разрешения на работу иностранному студенту.

Высший арбитражный суд в постановлении от 02.02.2010 г. № 11773/09 по делу № А53-21580/2008-С4-45 указал, что обязанность по уведомлению налогового органа работодатель должен исполнять только в отношении иностранных граждан, прибывших в РФ в порядке, требующем получения визы.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Ю.Чистякова. Прием на работу иностранного студента //Трудовое право. № 14. 2012. Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/lawissue.html?2462>

Согласно Налоговому кодексу РФ, ставка налога на доходы физических лиц для нерезидентов РФ (которыми являются иностранные студенты) устанавливается в размере 30%. При этом в Налоговом Кодексе установлены категории нерезидентов (иностранных граждан) в отношении которых налоговая ставка в отношении доходов от трудовой деятельности вне зависимости от времени фактического нахождения на территории России будет составлять 13%. Иностранные студенты к таким категориям не относятся. Работник, вне зависимости от гражданства, будет считаться налоговым резидентом, если находится в России не менее 183 дней в течение последних 12 месяцев. Причем дни приезда и отъезда из страны тоже учитываются (письмо ФНС России от 5 марта 2013 г. № ЕД-3-3/743 «По вопросу определения налогового статуса физического лица»)<sup>16</sup>.

#### ***Выводы:***

1. Иностранные студенты очной формы обучения имеют право работать на территории того субъекта федерации, в котором обучаются, при наличии разрешения на работу, оформление которого связано с бюрократическими и финансовыми трудностями.
2. Иностранные студенты очной формы обучения имеют право работать без получения разрешения на работу, если: 1) они работают в тот вуз, в котором обучаются, в свободное от учебы время; 2) они работают во время каникул на территории того субъекта федерации, в котором обучаются; 3) они являются гражданами республик Армения, Беларусь, Казахстан, Киргизия.
3. Практика не является трудовой деятельностью и не требует оформления разрешения на работу.
4. Существует ряд ограничений по трудоустройству иностранных граждан, в том числе: муниципальная служба, военная служба и органы безопасности, бухгалтерия.
5. Работодатель при приеме на работу иностранных граждан, в том числе, иностранных студентов, берет на себя значительную трудовую и финансовую нагрузку.
6. Процесс трудоустройства иностранных студентов связан со значительным количеством уведомлений со стороны вуза и работодателя в адрес различных ведомств (МВД, органы исполнительной власти в сфере занятости и образования, налоговый орган).

---

<sup>16</sup> ГАРАНТ.РУ: <http://www.garant.ru/article/561445/#ixzz5YRD3YnU6>

## **Краткая характеристика зарубежной нормативно-правовой базы в сфере трудоустройства и организации практик иностранных студентов**

**Австралия.** Студент, въехавший в страну по студенческой визе, имеет право работать до 20 час. в неделю с момента начала занятий и без ограничений в период каникул<sup>17</sup>. В Австралии можно работать неограниченное количество часов, если обучение проходит по программе подготовки магистров или докторов.

**Великобритания.** В случае, если курс обучения составляет выше 24 недель, может быть оформлена студенческая виза, позволяющая работать в свободное от учебы время без оформления разрешения на работу. Студент имеет право вести трудовую деятельность в течение неполного рабочего дня, во время каникул предоставляется возможность работать полный рабочий день<sup>18</sup>.

**Канада.** Иностранные студенты имеют право работать во время учебы. Кроме того, определенные категории студентов могут осуществлять трудовую деятельность на территории страны в течение 2 лет<sup>19</sup>.

**Германия.** Студенты могут работать не более 20 часов в неделю без получения разрешения на работу<sup>20</sup>. Чтобы упростить трудоустройство выпускников иностранных университетов, в 2005 году были внесены изменения в законы о пребывании и занятости. Успешные выпускники получили право в течение одного года найти работу и, после заключения трудового договора, получить вид на жительство.

---

<sup>17</sup> Собакина Е. Предложения по улучшению стратегии России в области привлечения иностранных студентов (на примере опыта зарубежных стран) // Мировое и национальное хозяйство. № 2(21). 2012. Режим доступа: <http://www.mirec.ru/2012-02/predlozheniya-po-uluchsheniyu-strategii-rossii-v-oblasti-privlecheniya-inostranniyh-studentov-na-primere-opyta-zarubezhnyh-stran>

<sup>18</sup> Предложения по улучшению стратегии России в области привлечения иностранных студентов (на примере опыта зарубежных стран) // Мировое и национальное хозяйство. 2012. №2(21)

<sup>19</sup> Плюгина И.В. Вопросы трудовой деятельности обучающихся в России иностранных граждан // Журнал российского права. №6. 2011. С. 16-22

<sup>20</sup> Плюгина И.В. Вопросы трудовой деятельности обучающихся в России иностранных граждан // Журнал российского права. №6. 2011. С. 16-22

Это позволило преобразовать студенческий вид на жительство в вид на жительство для поиска работы или на работу. Ранее в соответствии с законом об иностранцах 1990 года иностранные выпускники должны были покинуть страну по завершению обучения<sup>21</sup>. Поправки к закону об иммиграции 2011 года продлили сроки для поиска работы иностранным выпускникам немецких вузов с 12 до 18 месяцев. А иностранные студенты получили разрешение работать 120 полных дней в году или 240 дней при частичной занятости в течение года во время учебы. Ранее им можно было работать 90 полных дней в году или 180 дней соответственно при частичной занятости. Закон о пребывании предусматривает, что работа должна быть «соразмерной» университетскому диплому и быть связанной с получаемой профессией<sup>22</sup>.

**Швейцария.** Работодатель должен обратиться с запросом в отдел по труду, и, только после получения разрешения, он получит право трудоустроить иностранного студента. Студенту также необходимо иметь для этого письменное разрешение от ректората вуза.

**Латвия.** Студенты имеют право работать 20 часов в неделю в учебное время и на летних каникулах на полную ставку — 40 часов в неделю. Не требуется получать разрешение на работу в Латвии — студентам и стажерам, проходящим практику или стажирующимся по своей программе в течение не более чем двух лет после получения соответствующего высшего образования<sup>23</sup>.

**Беларусь.** Частью второй статьи 2 Закона «О внешней трудовой миграции» установлен перечень иностранцев, на которых не распространяется действие данного Закона. При приеме на работу таких лиц наниматель не должен получать разрешение на привлечение ино-

---

<sup>21</sup> Краснова Г.А., Парфенова С.В. Инициативы Германии по привлечению иностранных студентов // Аккредитация в образовании. №83. 2015. Режим доступа: [http://akvobr.ru/inicjatyvy\\_germanii\\_po\\_privlecheniyu\\_inostrannyh\\_studentov.html](http://akvobr.ru/inicjatyvy_germanii_po_privlecheniyu_inostrannyh_studentov.html)

<sup>22</sup> Краснова Г.А., Парфенова С.В. Инициативы Германии по привлечению иностранных студентов // Аккредитация в образовании. №83. 2015. Режим доступа: [http://akvobr.ru/inicjatyvy\\_germanii\\_po\\_privlecheniyu\\_inostrannyh\\_studentov.html](http://akvobr.ru/inicjatyvy_germanii_po_privlecheniyu_inostrannyh_studentov.html)

<sup>23</sup> <https://rus.lsm.lv/statja/novosti/politika/trudoustroystvo-inostrannih-studentov-i-prepodavateley-v-latvii-uprostitsja.a282821/>

странной рабочей силы, а также специальное разрешение на право занятия трудовой деятельностью в Республике Беларусь на каждого иностранца (далее — разрешение и специальное разрешение соответственно). В настоящее время в него входят иностранцы:

- получающие высшее образование в учреждениях образования Республики Беларусь и трудоустраивающиеся по получаемой специальности;
- получившие высшее образование в учреждениях образования Республики Беларусь и трудоустраивающиеся по полученной специальности и присвоенной квалификации в течение одного года после получения специальности и присвоения квалификации<sup>24</sup>.

**Чехия.** Согласно чешскому законодательству, иностранные студенты имеют право работать по найму, но не более 30 дней в году и не более 7 дней подряд. Считается, что именно такое распределение времени оптимально для совмещения работы и учебы. Право работать по найму в установленных законом о трудуустройстве временных рамках существует для всех иностранных студентов, проживающих и обучающихся на территории Чехии<sup>25</sup>.

**США.** Если иностранный студент въезжает в страну по визе F-1, то он не может работать вне кампуса в течение первого года обучения, но имеет возможность подработать на кампусе в течение 20 часов в неделю (здесь нужно оговориться, что на кампусе в США расположены кафе, рестораны, магазины и другая инфраструктура). Полная занятость (40 часов в неделю) разрешена во время каникул в том случае, если студент возвращается обратно на обучение после каникул. Для работы на кампусе студентам не требуется специальное разрешение, однако, они должны получить личный номер по системе социального страхования (Social Security Number) и заполнить специальную форму (Form I-9). Аспиранты, обучающиеся на кооперативных образовательных программах, могут получить разрешение на работу у работодателя вне кампуса в случае, если у него есть соответствующий контракт с учебным заведением на организацию рабочей практики или исследований.

---

<sup>24</sup> <http://studyinby.com/work-for-foreign-students/>

<sup>25</sup> <https://www.gostudy.cz/blog/sovety-eksperta/kak-najti-rabotu-studentu-vremya-obucheniya-v-cheshskom-vuze>

После первого года обучения студент, въехавший в страну по визе F-1, может обратиться в Службу иммиграции и натурализации за разрешением на работу вне кампуса, при этом данный документ необходимо получить до выхода на работу. Подобное разрешение зачастую выдается в том случае, если студент испытывает серьезные материальные трудности, с которыми столкнулся не по своей вине, например, серьезные колебания валютного курса, прекращение финансовой помощи, потеря работы на кампусе, значительное увеличение расходов на обучение или проживание, неожиданное ухудшение финансового статуса или незапланированные расходы на медицинское обслуживание. При этом студент должен иметь хорошие академические показатели и обучаться на дневном отделении. Полученное разрешение на работу действительно в течение одного года.

**Польша.** Со студенческой визой студент может работать максимум 120 часов в месяц (до 4 часов в день). Для легального трудоустройства в Польше студент должен иметь: документ, подтверждающий его легальное пребывание в Польше, студенческий билет или справку из деканата.

**Выводы:**

1. В подавляющем большинстве зарубежных стран иностранные студенты имеют право работать неполный рабочий день (20 часов в неделю) в учебное время и полный рабочий день (40 часов в неделю) во время каникул.

2. В большинстве стран не установлено ограничений на работу иностранных студентов только в университете (на кампусе).

3. Многие страны предоставляют правовую возможность иностранным выпускникам трудоустроиться по полученной специальности на территории своей страны в течение 1-2 лет без получения соответствующего разрешения.

4. Для иностранных магистров и докторантов, как правило, ограничений по трудоустройству меньше (имеют право работать полный день).

## *2.3. Сравнительный анализ практик российских и зарубежных университетов по использованию фактора трудоустройства как атрибута позиционирования на международном рынке образовательных услуг*

### **Изучение практик российских вузов-лидеров по числу иностранных студентов, расположенных на территории РФ, по поддержке трудоустройства и организации практик иностранных студентов**

Проанализируем практику содействия трудоустройству иностранных студентов в вузах-лидерах по количеству очных иностранных студентов, расположенных на территории РФ (2017 г.). К таким вузам относятся (в порядке убывания рейтинга):

1. Российский университет дружбы народов
2. Казанский (Приволжский) федеральный университет
3. Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
4. Курский государственный медицинский университет
5. Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
6. Национальный исследовательский Томский политехнический университет
7. Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского
8. Омский государственный технический университет
9. Белгородский государственный национальный исследовательский университет
10. Высшая школа экономики
11. Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина
12. Национальный исследовательский Томский государственный университет.

Исследование проводилось в следующем порядке. Были изучены ответы на поисковый запрос «трудоустройство иностранных студентов» на официальном портале вуза. В случае отсутствия ответов, изучены разделы портала, посвященные 1) работе с иностранными

студентами, 2) трудоустройству студентов и выпускников, в разрезе трех вопросов:

- порядок трудоустройства иностранных студентов;
- возможности трудоустройства иностранных студентов;
- информация для работодателей об особенностях трудоустройства иностранных студентов.

В результате вузы целевой выборки разбиты на три группы:

- вузы, на официальных порталах которых не представлено информации о порядке и возможностях трудоустройства иностранных студентов и выпускников - 5 (Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Курский государственный медицинский университет, Национальный исследовательский Томский политехнический университет, Национальный исследовательский Томский государственный университет);
- вузы, на официальных порталах которых представлена информация о порядке трудоустройства иностранных студентов, однако нет информации о возможностях трудоустройства - 5 (Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Казанский (Приволжский) федеральный университет, Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского, Белгородский государственный национальный исследовательский университет, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина);
- вузы, на официальных порталах которых представлена информация о порядке и возможностях трудоустройства иностранных студентов — 2 (ВШЭ и РУДН). Портал РУДН содержит раздел о трудоустройстве обучающихся и выпускников, в котором декларируется: «РУДН — первый и единственный вуз России, который занимается содействием трудоустройству и российских и иностранных выпускников». В данном разделе предлагается помочь как иностранным выпускникам, так и иностранным студентам. Опыт РУДН заслуживает отдельного изучения.

Информация для работодателей об особенностях трудоустройства иностранных студентов представлена на сайтах Крымского федерального университета и Высшей школы экономики, однако, в па-

мятках для иностранных студентов, а не в разделе «Работодателю». Но данная информация легко находится через поиск.

### ***Выводы.***

1. Большинство российских ВУЗов не участвуют в процессе трудоустройства иностранных студентов, не содействуют данному процессу, не являются связующим звеном между работодателями и иностранными студентами. Причины: нет заинтересованности, нет специалистов по трудоустройству иностранных граждан, дополнительный неоплачиваемый труд.

2. Информация о трудоустройстве иностранных студентов на официальных порталах российских вузов целевой выборки находится с трудом или не находится.

3. Нет системности в работе по трудоустройству и организации практик иностранных студентов, то есть не рассматривается как отдельный бизнес-процесс, подлежащий управлению.

4. Возможности трудоустройства иностранных студентов и выпускников недооцениваются с точки зрения позиционирования при конкуренции за иностранных поступающих.

5. Российские вузы не позиционируют возможности трудоустройства иностранных студентов и выпускников как инструмент привлечение высококвалифицированной рабочей силы на территорию региона и усиления регионального человеческого капитала.

### ***Изучение практик зарубежных вузов-лидеров по числу иностранных студентов, расположенных на территории страны базирования, по поддержке трудоустройства и организации практик иностранных студентов***

Согласно Мировому рейтингу университетов 2018<sup>26</sup>, по числу иностранных студентов лидируют (сделана выборка по 1 вузу-лидеру от страны):

1. London School of Economics and Political Science (LSE) (Великобритания)
2. École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL) (Швейцария)

---

<sup>26</sup> <https://www.timeshighereducation.com/student/best-universities/international-student-table-2018-top-200-universities>

3. Maastricht University (UM) (Нидерланды)
4. Sciences Po (Франция)
5. Carnegie Mellon University (CMU) (США)
6. Auckland University of Technology (AUT) (Новая Зеландия)
7. University of Melbourne (UniMelb) (Австралия)
8. University of Essex (Великобритания)
9. Bond University (Австралия)
10. Stevens Institute of Technology (SIT) (США)

В рамках исследования изучены официальные порталы вышеперечисленных учебных заведений с целью анализа практик поддержки трудоустройства иностранных студентов. Алгоритм анализа соответствует алгоритму анализа сайтов российских вузов:

1. Изучены ответы на поисковый запрос «трудоустройство иностранных студентов» на официальном портале вуза;

2. В случае отсутствия ответов, изучены разделы портала, посвященные работе с иностранными студентами и трудоустройству студентов и выпускников, в разрезе трех вопросов:

- порядок трудоустройства иностранных студентов;
- возможности трудоустройства иностранных студентов;
- информация для работодателей об особенностях трудоустройства иностранных студентов.

Результаты анализа представлены в таблице 3.

*Таблица 3*

### **Опыт зарубежных вузов в поддержке трудоустройства иностранных студентов**

вуз	Поддержка трудоустройства иностранных студентов		
	Кто поддерживает	Для студентов	Для работодателей
LSE	Центр трудоустройства (LSE careers <sup>1</sup> )	15-20 часов в неделю на территории Великобритании  40 часов в течение каникул	Юридическая консультация для работодателей Спонсорская помощь

Продолжение таблицы 3

ВУЗ	Поддержка трудоустройства иностранных студентов		
	Кто поддерживает	Для студентов	Для работодателей
		<p>Запрещена самозанятость, включая репетиторство и т.п.</p> <p>Есть возможность подработки для слушателей языковых курсов (10 часов в неделю)</p>	
EPFL	Студенческая сервисная служба <sup>2</sup>	<p>15 часов в неделю в течение семестра и полный день на каникулах</p> <p>Можно работать после 6 месяцев обучения</p>	Специализированный портал студенческих резюме
UM	Кадровое агентство InterUM <sup>3</sup>	Работа в университете в исследовательских лабораториях при каждом факультете	Кадровое агентство со специализацией на трудоустройстве ИС на принципе самоокупаемости
Sciences Po	Сервис карьеры <sup>4</sup>	Нет данных	Поддержка сервиса карьеры
CMU	<p>Студенческий информационный офис<sup>5</sup></p> <p>Центр карьеры и профессионального развития<sup>6</sup></p>	<p>Информация в режиме онлайн</p> <p>Вакансии внутри и вовне университета</p> <p>Специальные сервисы для иностранных студентов по поиску работы в США и в родных странах</p>	Центр карьеры и профессионального развития

ВУЗ	Поддержка трудоустройства иностранных студентов		
	Кто поддерживает	Для студентов	Для работодателей
	Офис международного образования <sup>7</sup>		
AUT	Офис трудоустройства и карьеры <sup>8</sup>	<p>20 часов в неделю в период обучения и полный день на каникулах при условии длительности образовательной программы не менее 2 лет</p> <p>Нет ограничений для магистрантов и докторантов</p> <p>Есть вакансии в университете</p> <p>Есть возможность подработки для слушателей языковых курсов</p> <p>Запрещена самозанятость</p>	<p>Национальный портал NZ Study and Work<sup>9</sup> содержит всю информацию для работодателей по трудоустройству иностранных студентов</p>
UniMelb	<p>Международная служба<sup>10</sup></p> <p>Юридическая консультация<sup>11</sup></p> <p>Региональный портал Study Melbourne<sup>12</sup></p>	<p>Поддержка (консультации, сервисы, вакансии) трудоустройства иностранных студентов и выпускников как в Австралии, так и за рубежом</p>	Центр карьеры <sup>13</sup>
Essex	Международная служба <sup>14</sup>	Атрибут позиционирования для привлечения студентов	Центр взаимодействия с бизнесом <sup>15</sup>

*Продолжение таблицы 3*

ВУЗ	Поддержка трудоустройства иностранных студентов		
	Кто поддерживает	Для студентов	Для работодателей
	Центр карьеры	<p>Работа в университете в качестве ассистентов исследователей. Интернатура как часть обучения (год после окончания)</p> <p>Вакансии для студентов (ограничение по времени)</p>	
Bond	Центр развития карьеры студентов <sup>16</sup>	<p>Вакансии, места для прохождения практик, консультации.</p> <p>Трудоустройство за рубежом</p> <p>Онлайн портал карьеры и трудоустройства</p>	Центр развития карьеры студентов
SIT	<p>Офис трудоустройства студентов<sup>17</sup></p> <p>Федеральная программа WorkStudy</p>	Вакансии для иностранных студентов на кампусе с ограничением по времени в учебное время	Офис трудоустройства студентов

**Примечания к таблице:**

<sup>1</sup> <https://info.lse.ac.uk/current-students/careers/services/for/international-students>

<sup>2</sup> [https://sae.epfl.ch/student\\_desk/](https://sae.epfl.ch/student_desk/)

<sup>3</sup> <https://www.maastrichtuniversity.nl/support/services-and-facilities/um-career-services/hire-students>

<sup>4</sup> <http://carrieres.sciencespo.fr/index.php/en/article/84/84-en-guide-for-employers>

<sup>5</sup> <https://www.cmu.edu/current-students/index.html>

<sup>6</sup> <https://www.cmu.edu/career/>

<sup>7</sup> <https://www.cmu.edu/oie/>

<sup>8</sup> <https://www.aut.ac.nz/student-life/employability-and-careers>

<sup>9</sup> <https://nzstudywork.immigration.govt.nz/>

<sup>10</sup> <https://careers.unimelb.edu.au/students/jobs-and-opportunities/international-students>

<sup>11</sup> <https://www.studymelbourne.vic.gov.au/help-and-support/the-law-and-my-rights/legal-advice>

<sup>12</sup> <https://www.studymelbourne.vic.gov.au/employment-and-work>

<sup>13</sup> <https://careers.unimelb.edu.au/#contact-us>

<sup>14</sup> <https://www.essex.ac.uk/international>

<sup>15</sup> <https://www.essex.ac.uk/business/recruit-our-students-and-graduates>

<sup>16</sup> <https://bond.edu.au/current-students/opportunities/career-development-centre/career-development-centre-students>

<sup>17</sup> <https://www.stevens.edu/directory/student-employment-office>

### **Выводы.**

1. Возможность трудоустройства иностранных студентов и выпускников рассматривается как атрибут позиционирования университетов на зарубежных рынках образовательных услуг.

2. Существуют программы поддержки трудоустройства иностранных студентов на федеральном и/или региональном уровне (сервисы для студентов и работодателей).

3. Университеты ведут работу с работодателями по трудоустройству иностранных студентов как внутри страны, так и за рубежом (существуют отдельные службы). При этом ведется работа по позиционированию преимуществ трудоустройства иностранцев.

4. В университетах подразделения, ответственные за трудоустройство и развитие карьеры, занимаются трудоустройством и организацией практик иностранных студентов (в России это разные подразделения, в том числе, международная служба, не обладающая соответствующими правами и обязанностями: практики — учебная часть; трудоустройство — ресурсные центры и т.п.).

5. Функционируют университетские или региональные онлайн порталы по поиску работы, в том числе, для иностранных студентов, с консалтинговыми сервисами.

6. В ряде вузов функционирует юридическая консультация по правовым вопросам трудоустройства, которой могут пользоваться и студенты, и работодатели.

7. Информация о порядке трудоустройства иностранных студентов ясная и четкая, легко находится, в ряде случаев позиционируется как преимущество от обучения в данном вузе.

8. Запрещена самозанятость (репетиторство, переводы, экскурсионная деятельность и т.п.).

9. Предусмотрена легальная возможность подработки для слушателей языковых курсов с ограничением по количеству часов (чаще до 10 часов в неделю).

10. Во всех вузах предусмотрены вакансии для иностранных студентов на территории кампуса. При этом магистрам и докторантам предоставляются расширенные возможности трудоустройства.

#### ***2.4. Проблемы трудоустройства иностранных обучающихся и рекомендации по оптимизации процесса трудоустройства иностранных обучающихся на территории РФ***

В марте 2016 года в Государственной Думе Федерального собрания РФ прошел круглый стол по теме «Состояние, проблемы и перспективы расширения обучения иностранных граждан в вузах РФ»<sup>27</sup>. В качестве одной из групп проблем в резолюции Круглого стола выделены проблемы работы и прохождения практики иностранных студентов. В качестве решения указанных проблем предложено:

- инициировать изменения в статьи 13 и 13.4 Федерального закона от 25 июля 2002 года № 115-ФЗ, определив, что практика, предусмотренная образовательной программой, является частью учебного процесса и не является трудовой деятельностью;
- разработать и реализовать предложения по упрощению порядка оформления на работу иностранных студентов на период прохождения ими практики.

---

<sup>27</sup> Рекомендации Круглого стола по теме «Состояние, проблемы и перспективы расширения обучения иностранных граждан в вузах России» // Комитет Государственной Думы по образованию. — URL: <http://www.komitet8.km.duma.gov.ru/site.xp/051053055124049052057050.html>. — (дата посещения: 14.04.2016).

И.И. Журавлева и Т.В. Кустов выделяют две основные проблемы трудоустройства иностранных студентов в технических вузах:

1) Технические вузы как стратегических партнеров рассматривают лишь крупные промышленные предприятия, занимающиеся, как правило, проблемами оборонно-промышленного комплекса. Однако, даже при условии получения выпускниками российских вузов — гражданами СНГ российского гражданства к окончанию университета большинство крупных промышленных предприятий не могут принять их на работу, т.к. являются режимными.

2) Технические вузы в минимальной степени работают с предприятиями малого и среднего бизнеса, которые могут принимать на работу иностранных выпускников российских вузов<sup>28</sup>.

Выход из ситуации авторы видят в создании специального онлайн ресурса для поиска работы и места для прохождения практики в профильной инженерно-технической сфере (например, Портал трудоустройства (<http://job.eltech.ru>))<sup>29</sup>.

Кирилл Аксёнов, юрист, эксперт в сфере миграции и трудовых отношений с иностранными гражданами, выделяет следующие проблемы взаимодействия с работодателями при трудоустройстве иностранных студентов<sup>30</sup>:

- 1) отсутствие понимания процесса;
- 2) недоверие к информации;
- 3) боязнь рисков;
- 4) требование документов, не предусмотренных законом:
  - отсутствие судимости;
  - ИНН;
  - патент.

---

<sup>28</sup> Журавлева И. И., Кустов Т. В. ТРУДОУСТРОЙСТВО ВЫПУСКНИКОВ РОССИЙСКИХ ВУЗОВ - ГРАЖДАН СНГ // Планирование и обеспечение подготовки кадров для промышленно-экономического комплекса региона. 2017. Т. 1. С. 172-174.

<sup>29</sup> Журавлева И. И., Кустов Т. В. ТРУДОУСТРОЙСТВО ВЫПУСКНИКОВ РОССИЙСКИХ ВУЗОВ — ГРАЖДАН СНГ // Планирование и обеспечение подготовки кадров для промышленно-экономического комплекса региона. 2017. Т. 1. С. 172-174.

<sup>30</sup> Неизвестные льготы. Режим доступа: <https://career.hse.ru/inter>

И. В. Плюгина рассматривает проблемы трудоустройства иностранных граждан, обучающихся в РФ, и обосновывает целесообразность изменений трудового и миграционного законодательства<sup>31</sup>. Автор выделяет следующие проблемы трудоустройства иностранных студентов и выпускников на территории РФ:

- не предусмотрено преференциальных условий для иностранных обучающихся и выпускников российских учреждений высшего образования, а также обучающихся в аспирантуре и докторантуре (они обязаны покинуть территорию РФ после окончания обучения);
- правовой статус иностранных граждан, обучающихся в российских образовательных организациях;
- правовой статус иностранных выпускников российских вузов.

Автор предлагает внести изменения в ФЗ «О правовом положении иностранных граждан в РФ» в части:

- предоставить право на осуществление трудовой деятельности иностранным студентам очной формы обучения, аспирантам и докторантам, обучающимся в аккредитованных государством образовательных учреждениях;
- расширить возможности трудоустройства иностранных студентов очной формы обучения, аспирантов и докторантов, не ограничивая их в выборе места и вида трудовой деятельности;
- ограничить сферу трудовой деятельности иностранных студентов той специальностью, по которой получено образования, либо теми видами специальностей, в которых есть дефицит рабочей силы;
- предоставление права российским работодателям привлекать к трудовой деятельности иностранных студентов без получения разрешения на привлечение и использование иностранных работников.

Кроме того, автор предлагает предоставить право отдельным категориям иностранных выпускников российских вузов находиться на территории России в течение более длительного периода с целью най-

---

<sup>31</sup> Плюгина И. В. Вопросы трудовой деятельности обучающихся в России иностранных граждан // Журнал российского права. №6. 2011. С. 16-22. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/voprosy-trudovoy-deyatelnosti-obuchayuschihsya-v-rossii-inostrannyh-grazhdan>

ти работу на территории РФ, оформить разрешение на работу и рабочую визу. Также предлагается предусмотреть упрощенный порядок изменения типа визы с учебной на рабочую.

Беседы с представителями экспертного сообщества (международных служб различных вузов) позволили сделать следующие выводы:

1. В Москве и Санкт-Петербурге проблема трудоустройства иностранных студентов стоит менее остро, чем в регионах.

2. В регионах отмечены случаи полного запрета на работу для иностранных граждан со стороны органов МВД, а также «запутывание» иностранных студентов на собраниях по данному вопросу.

3. Имеет место различная трактовка законов, касающихся трудоустройства иностранных граждан, в разных субъектах РФ.

4. Поощряется самозанятость иностранных студентов, в том числе, и государственными и ведомственными учреждениями (когда просят «помочь», например, сделать перевод и т.п.).

### ***Выводы***

Проблемы трудоустройства иностранных граждан могут быть сгруппированы следующим образом:

1. Проблемы нормативно-правового характера (правовой статус иностранных студентов и выпускников).

2. Проблемы организационного характера (нет управления процессом трудоустройства иностранных студентов и выпускников на уровне университетов и регионов).

3. Проблемы институционального характера (сложности трудоустройства иностранных студентов технических или военных специальностей, юристов и специалистов муниципального управления в государственных и ведомственных учреждениях).

4. Проблемы мотивации (работодатели не видят смысла в усилиях по приему на работу иностранных граждан).

5. Проблемы информационного характера (различная трактовка законов, нет правовой поддержки).

## **Онлайн опрос иностранных студентов российских вузов о проблемах трудоустройства и прохождения практик**

В рамках исследования был проведен опрос иностранных студентов о проблемах трудоустройства и прохождения практик в следующих вузах:

1. Балтийский федеральный университет им. И.Канта
2. Государственный университет телекоммуникаций им. профессора М. А. Бонч-Бруевича
3. Киргизский национальный университет им. Ж. Баласагына
4. Ленинградский государственный университет имени А. С. Пушкина
5. Мурманский арктический государственный университет
6. Петрозаводский государственный университет
7. Псковский государственный университет
8. Российский государственный педагогический университет им. А. И.Герцена
9. Российско-Таджикский (Славянский) университет
10. Российский университет дружбы народов
11. Санкт Петербургский государственный политехнический университет им. Петра Великого
12. Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет
13. Санкт-Петербургский государственный институт психологии и социальной работы
14. Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)
15. Санкт-Петербургский государственный университет
16. Северный государственный медицинский университет Минздрава России
17. Санкт-Петербургский институт (филиал) Всероссийского государственного университета юстиции (РПА Минюста России)
18. Северный (Арктический) федеральный университет им. М. В. Ломоносова
19. Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова
20. Ухтинский государственный технический университет

Всего опрошено 269 студентов. Опрос состоял из следующих вопросов:

1. Заинтересованы ли Вы в трудоустройстве на территории РФ?
2. Заинтересованы ли Вы в трудоустройстве на территории региона, в котором проходит обучение?
3. Хотели бы Вы совмещать работу и учебу?

4. Понятен ли Вам порядок трудоустройства иностранных студентов очной формы обучения в РФ?

5. Пытались ли Вы устроиться на работу в период обучения?

6. С какими трудностями Вы столкнулись при попытке устроиться на работу с период обучения?

7. Оказывает ли поддержку Ваш ВУЗ в трудоустройстве иностранных студентов?

8. Есть ли в Вашем ВУЗе вакансии для иностранных студентов?

9. Сталкивались ли Вы с трудностями при прохождении практик в процессе обучения?

10. В случае положительного ответа на предыдущий вопрос, поясните, пожалуйста, какие трудности у Вас возникли при прохождении практик?

В результате опроса выявлено следующее.

В трудоустройстве на территории РФ заинтересованы 84,3 % респондентов, не заинтересованы — 5,4 %. 16,2 % респондентов готовы работать в период обучения. Это говорит о высокой заинтересованности в трудоустройстве на территории РФ.

На территории региона обучения готовы трудиться 72,1 % респондентов, что говорит о том, что цели выбора региона обучения включали в себя и цели дальнейшего трудоустройства в этом регионе. Еще 22,5 % респондентов заинтересованы в трудоустройстве в своем регионе на период обучения.

Совмещать работу и учебу готовы 86,3 % иностранных студентов, что говорит о высокой актуальности проблемы. Еще 10,3 % респондентов готовы работать на территории вуза.

Однако только 30,9 % респондентов понимают порядок трудоустройства иностранных студентов. 31,4 % иностранных студентов ответили, что не могут разобраться в этом вопросе, еще 37,7 % — что имеется ряд вопросов. Это говорит о низкой информированности и, вероятно, путанности информации о порядке трудоустройства иностранных студентов.

В период обучения на работу пытались устроиться 56,2 % иностранных студентов. При этом у студентов возникали следующие трудности:

— Требуют РВП, ВНЖ или гражданство — 22 %;

— работодатель не знает условий трудоустройства ИС, отказывает

- в официальном найме ИС — 18 %;
- нехватка времени, неудобно совмещать работу и учебу — 15 %;
- отсутствие вакансий для студентов, в том числе иностранных (без опыта работы и гибкий график) — 10 %;
- трудности при оформлении документов (медицинская и трудовая книжка) — 9 %;
- не найти работу (не знаю, как искать) — 7 %;
- слабое знание разговорного русского языка — 7 %;
- отказ в работе по студенческой визе — 6 %;
- требуется разрешение на работу или патент — 6 %.

Перечисленные проблемы могут быть сгруппированы в следующие блоки:

**1. Со стороны работодателей**, проблемы информированности работодателей об особенностях трудоустройства иностранных студентов (52 %): требование РВП, ВНЖ или гражданства, незнание условий трудоустройства ИС, отказ в работе по студенческой визе, требование разрешения на работу или патента.

**2. Со стороны студентов** (31 %): оформление документов, слабое владение русским языком и совмещение работы и учебы.

**3. Со стороны университета** (17 %): нет комплексной системы управления трудоустройством иностранных студентов, включая пул вакансий, информационные и консалтинговые сервисы.

Для каждого блока проблем могут быть разработаны мероприятия по их преодолению. Так, для повышения информированности работодателей об особенностях трудоустройства иностранных студентов необходимо на федеральном и региональном уровнях проводить пропагандистскую деятельность, усиливать мотивацию найма иностранных студентов, оказывать консультационную и мотивационную поддержку.

Решение проблем студентов связано скорее с адаптацией к требованиям среды, поскольку изменить график учебы или требования к оформлению медицинской книжки сложно. Здесь возможна консультационная поддержка тьюторов в решении возникающих проблем. Языковые проблемы являются серьезной преградой к трудоустройству по ряду специальностей, однако владение редкими иностранными языками иностранных студентов является возможностью для ряда секторов экономики, как например: туризм, ресторанный бизнес, переводческая деятельность и др. Возможно предусмотреть ряд

вакансий для студентов со слабым владением русским языком на уровне университета.

Проблемы информированности студентов о возможностях трудоустройства должны решаться на уровне университета в подразделении, ответственном за трудоустройство и развитие карьеры студентов и выпускников.

Интересным является тот факт, что ни один из опрошенных студентов не назвал в качестве проблемы высокий уровень налогообложения нерезидентов РФ, что ставит под сомнение официальность трудоустройства работающих иностранных студентов.

Только 19,9% респондентов ответили, что вуз оказывает поддержку в трудоустройстве иностранных студентов. Еще 15 % знают о вакансиях для иностранных студентов в своих вузах. Это говорит о недостаточной информированности и поддержке трудоустройства иностранных студентов в период обучения.

Что касается прохождения практик, то только 35,4 % респондентов ответили, что столкнулись с трудностями в данном вопросе. К таким трудностям относятся:

- Языковой барьер — 39 %;
- не все иностранные студенты обеспечены местами прохождения практик по специальности — 27 %;
- трудности в поиске места прохождения практики без гражданства — 24 %;
- недостаток информации и внимания к проблеме — 10 %.

Отсюда можно сделать вывод, что в ряде вузов нет системного управления организацией практик именно иностранных студентов, которое учитывало бы особенности их правового статуса и владение русским языками. Кроме того, в четверти случаев отсутствие гражданства является препятствием к прохождению практики, хотя практика не является трудовой деятельностью, а приравнивается к части образовательного процесса. То есть имеет место некомпетентность как работодателей, так и организаторов практик со стороны университета. Часть студентов пишет о том, что они вынуждены сами решать проблемы организации практик, вплоть до выезда на Родину.

Также в результате анализа ответов выявлено, что проблема организации практик иностранных студентов более остро стоит в региональных вузах, чем в вузах Санкт-Петербурга.

## **Выводы**

1. Подавляющее большинство иностранных студентов заинтересовано в трудоустройстве в РФ, а также на территории региона обучения, что целесообразно учесть в социально-экономической политике региона.
2. Подавляющее большинство иностранных студентов готовы совмещать учебу и работу, что целесообразно использовать в качестве атрибута позиционирования при рекрутинге иностранных поступающих.
3. Имеет место крайне низкий уровень информированности работодателей и студентов о правовых особенностях трудоустройства и прохождения практик иностранными студентами очной формы обучения.
4. Препятствия для трудоустройства иностранных студентов: оформление медицинской книжки затратно, уровень владения русским языком недостаточен, совмещать работу и учебу сложно.
5. В большинстве вузов нет комплексной системы управления трудоустройством и организацией практик иностранных студентов, этими процессами, как правило, управляют различные подразделения.
6. Имеет место неофициальное трудоустройство иностранных студентов и самозанятость, что не способствует пополнению регионального и федерального бюджетов.
7. Только 1/3 респондентов указывает на проблемы при прохождении практик, преимущественно в региональных вузах: недостаточный языковой уровень, нет мест для иностранцев, недостаток информации.

## **Систематизация проблем трудоустройства и прохождения практик иностранных студентов в России**

Проблемы трудоустройства и прохождения практик иностранных студентов в России систематизированы:

- по целевым группам: университет, работодатели, студенты;
- по видам проблем: нормативно-правовые, организационные, институциональные, информационные, мотивации (таблица 4).

Таблица 4

**Систематизация проблем трудоустройства и прохождения практик иностранных студентов в России**

Виды проблем	Целевые группы		
	Университет	Работодатели	Студенты
<i>Нормативно-правовые (миграционное и трудовое законодательство)</i>	— необходимость значительного числа уведомлений	— значительное число уведомлений; — ограничения при трудоустройстве иностранных граждан	— ограничения по времени и месту трудоустройства; — отсутствие льгот для магистрантов и докторантов — необходимость выезда из страны по окончании обучения
<i>Организационные</i>	— отсутствие управления процессом трудоустройства и организации практик иностранных студентов; — отсутствие управления процессом взаимодействия с работодателями	— отсутствие информационной, правовой и консультационной поддержки на уровне региона	— сложность совмещения работы и учебы; — недостаточная поддержка со стороны университета; — дополнительные затраты на оформление медицинской книжки
<i>Информационные</i>	— недостаточная информационная поддержка процесса трудоустройства ИС	— недостаток знаний и опыта об особенностях трудоустройства иностранных студентов очной формы обучения	— отсутствие информации о возможностях трудоустройства и вакансиях
<i>Мотивационные</i>	— не рассматривается как атрибут позиционирования	— значительная трудовая и финансовая нагрузка	— страх нарушить закон

Виды проблем	Целевые группы		
	Университет	Работодатели	Студенты
	при рекрутинге иностранных студентов		
Налоговые	—	— неофициальное трудоустройство, самозанятость	— высокий НДФЛ для нерезидентов

Решение вышеперечисленных проблем возможно только в случае реализации комплексных усилий на различных уровнях управления:

- федеральном (внесение изменений в законодательные акты в части трудового, налогового и миграционного законодательства);
- региональном/межрегиональном (повышение информированности и мотивации участников процесса трудоустройства иностранных студентов с целью привлечения на территорию региона высококвалифицированной рабочей силы);
- локальном (оптимизация процесса управления трудоустройством иностранных студентов и организации практик внутри университета, а также процесса взаимодействия с работодателями по данному вопросу).

### **Рекомендации по оптимизации процесса трудоустройства и прохождения практик иностранными студентами на территории РФ**

Рекомендации по оптимизации процесса трудоустройства и прохождения практик иностранными студентами на территории РФ разработаны для трех уровней управления:

- федеральный уровень: внесение изменений в нормативно-правовые акты в сфере трудоустройства, налогообложения и миграционного учета иностранных граждан;
- региональный уровень: формирование системы поддержки пребывания и трудоустройства иностранных граждан — высококвалифицированных специалистов на территории региона;

— локальный уровень (университет): создание комплексной системы управления бизнес-процессом по трудоустройству и организации практик иностранных студентов.

**Федеральный уровень.** В результате исследования сделан вывод о сложности и запутанности системы трудоустройства иностранных студентов в РФ, которая проявляется в значительном числе уведомлений со стороны работодателя и университета, сборе значительного числа документов со стороны иностранных студентов. Процесс трудоустройства иностранных студентов требует наличия квалифицированных специалистов в сфере трудоустройства иностранных граждан, а также временных и финансовых ресурсов. Иностранные студенты в большинстве случаев вынуждены платить повышенный подоходный налог (30%), что делает работу финансово не выгодной (особенно в регионах). В связи с этим предлагается следующее.

1. Внесение изменений в пункт 3 статьи 224 НК РФ в части расширения категорий нерезидентов (иностранных граждан) в отношении которых налоговая ставка в отношении доходов от трудовой деятельности вне зависимости от времени фактического нахождения на территории России равняется 13%.

2. Внесение изменений в пункт 4 статьи 13 ФЗ № 115-ФЗ «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации»:

— в части предоставления права иностранным гражданам, обучающимся в Российской Федерации в профессиональных образовательных организациях и образовательных организациях высшего образования по образовательным программам бакалавриата и работающих в свободное от учебы время, работать на территории того субъекта федерации, в котором расположена образовательная организация, не более 20 часов в неделю без получения разрешения на работу;

— в части предоставления права иностранным гражданам, обучающимся в Российской Федерации в профессиональных образовательных организациях и образовательных организациях высшего образования по образовательным программам магистратуры и аспирантуры и работающих в свободное от учебы

- время, работать на территории того субъекта федерации, в котором расположена образовательная организация, не более 40 часов в неделю без получения разрешения на работу;
- в части предоставления права работодателям или заказчикам работ (услуг) привлекать и использовать иностранных студентов без разрешения на привлечение и использование иностранных работников.

3. Кроме того, предлагается пересмотреть порядок уведомлений работодателями или заказчиками работ (услуг), а также образовательными организациями, в которых обучаются иностранные граждане, территориального органа федерального органа исполнительной власти в сфере миграции и органов исполнительной власти в сфере занятости и образования, а также налогового органа, о заключении и расторжении трудовых договоров или гражданско-правовых договоров на выполнение работ (оказание услуг) с иностранными гражданами, а также о предоставлении им отпусков без сохранения заработной платы продолжительностью более одного календарного месяца в течение года, о завершении или прекращении обучения иностранного гражданина в образовательной организации или о предоставлении данному иностранному гражданину академического отпуска. Возможно создание федеральной электронной информационной системы учета трудоустройства иностранных студентов с возможностью подачи уведомлений в электронном виде.

4. Следующая инициатива связана с обеспечением преференциальных условий трудоустройства иностранных выпускников российских вузов в первый год после окончания вуза по целевым специальностям, а именно:

- установление 100% льготы на государственную пошлину за оформление разрешения на работу,
- внесение данной категории иностранных граждан в категорию нерезидентов (иностранных граждан) в отношении которых налоговая ставка в отношении доходов от трудовой деятельности вне зависимости от времени фактического нахождения на территории России равняется 13%,
- введение упрощенного порядка изменения типа визы с учебной на рабочую без выезда на родину.

**Региональный уровень.** В результате исследования сделан вывод, что проблемы трудоустройства иностранных студентов выходят за рамки деятельности вузов и являются частью социально-экономической политики субъекта федерации.

В связи с этим на региональном уровне предлагается создание региональных или межрегиональных (зависит от специфики конкретных регионов, масштаба территориальной системы) информационных интернет-порталов поддержки иностранных студентов и выпускников. Такие порталы могут функционировать на принципе государственно-частного партнерства с участием различных ведомств (органы исполнительной власти региона в сфере миграции, занятости и образования, МВД, налоговых органов).

Такие порталы могут содержать следующие сервисы:

1. Правовые консультации профильных ведомств.
2. Информационные ресурсы по правовым и организационным вопросам трудоустройства иностранных граждан.
3. Пул вакансий и резюме.
4. Интернет-семинары и видео-лекции по вопросам трудоустройства иностранных студентов.
5. Пропаганда преимуществ от трудоустройства иностранных граждан — высококвалифицированных специалистов среди работодателей.
6. Образовательный контент для специалистов, занимающихся трудоустройством иностранных граждан.
7. Раздел, посвященный стажировкам и практикам иностранных студентов (правовые особенности, возможности, предложения компаний).

**Локальный уровень.** В университетах предлагается создание центров трудоустройства иностранных студентов и выпускников, в функции которых будет входить:

1. Во взаимоотношениях с работодателями:
  - пул резюме;
  - правовые консультации по вопросам найма;
  - семинары, круглые столы с целью повышения осведомленности;
  - ярмарки вакансий.

2. Во взаимоотношениях со студентами:

- пул вакансий;
- правовые консультации по вопросам трудоустройства и оформления на практику;
- консультационная поддержка по составлению резюме и прохождению собеседований;
- организационная поддержка по оформлению пакета документов для трудоустройства и прохождения практики.

Возможно, следует предусмотреть на уровне вуза финансовую поддержку организации практик иностранных студентов, направленную на финансирование расходов по оформлению медицинской книжки. Однако данный вопрос является дискуссионным и требует дополнительной проработки.

### **3. Методические рекомендации по созданию системы международного маркетинга образовательных услуг университетов на примере услуг дополнительного образования**

#### ***3.1. Актуальность, проблемы и перспективы развития экспорта дополнительного образования российских образовательных организаций***

В рамках исследования проведен анализ сильных и слабых сторон экспорта российского дополнительного образования, а также возможностей и угроз внешней среды (таблица 5).

Наиболее важными *сильными сторонами российского дополнительного образования* с точки зрения развития экспорта являются: конкурентоспособная стоимость программ, опыт высших учебных заведений в экспорте дополнительного образования, широкий ассортимент программ с точки зрения длительности, тематики и географии внутри РФ. *Слабые стороны* включают в себя недостаточное вовлечение образовательных организаций дополнительного образования и туристского сектора в реализацию экспорта дополнительного образования, слабый международный маркетинг и электронную интернационализацию в сфере дополнительного образования, реализацию программ преимущественно на русском языке и отсутствие онлайн курсов для иностранных граждан.

Наиболее важными для развития экспорта дополнительного образования *возможностями внешней среды* являются: поддержка на федеральном уровне развития экспорта вообще (в том числе, на уровне регионов), экспорта образования, в частности; поддержка развития туризма и создание в регионах РФ туристских кластеров, а также развитие онлайн образования в мире. Наиболее *значимыми угрозами* являются: отсутствие осведомленности о российском дополнительном образовании в мире, сложности миграционного и визового законодательства.

Таблица 5

**Матрица SWOT-анализа дополнительного образования в России**

<i><b>Сильные стороны</b></i>	<i><b>Слабые стороны</b></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— широкий ассортимент программ ДО (длительность, тематика, география);</li> <li>— сильные позиции подготовительных факультетов и курсов РКИ на мировом рынке;</li> <li>— оптимальная длительность программ ДО с точки зрения расходов на пребывание ИГ*;</li> <li>— конкурентоспособная на мировом рынке стоимость программ ДО;</li> <li>— сильные позиции федеральных университетов на мировом рынке ДО;</li> <li>— специализация вузов на отдельных направлениях подготовки в сфере ДО;</li> <li>— вузы РФ имеют накопленный опыт экспорта ДО;</li> <li>— низкий уровень конкуренции среди вузов РФ в сфере экспорта ДО по всем направлениям подготовки, кроме направлений «языкознание и литературоведение», «экономика и управление», «образование и педагогические науки»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— экспорт ДО реализуется преимущественно вузами;</li> <li>— пассивный экспорт дополнительных профессиональных программ;</li> <li>— несистемное международное сотрудничество в сфере ДО (нет стратегии экспорта ДО, не привлекаются средства международных грантов и т.д.);</li> <li>— узкая сегментация целевой аудитории ДО (демография и география);</li> <li>— преимущественная реализация программ на русском языке (либо с переводом);</li> <li>— слабая электронная интернационализация образовательных организаций;</li> <li>— слабое позиционирование программ ДО;</li> <li>— неудобные инструменты коммуникации с потенциальными клиентами;</li> <li>— дефицит образовательных продуктов, разработанных специально для ИГ;</li> <li>— недостаточное количество онлайн-курсов для ИГ</li> </ul>
<i><b>Возможности</b></i>	<i><b>Угрозы</b></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— выделение квот на обучение иностранных граждан по программам ДО;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— отсутствие осведомленности о предложении программ ДО РФ в мировом пространстве;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– финансирование программ ДО международными стипендиальными программами и фондами;</li> <li>– расширение целевой аудитории слушателей программ ДО;</li> <li>– низкий обменный курс рубля;</li> <li>– высокая узнаваемость бренда «РКИ» в зарубежном пространстве;</li> <li>– бесплатные визы для образовательных целей;</li> <li>– поддержка развития туризма (создание туристских кластеров);</li> <li>– поддержка развития экспорта (региональный экспортный стандарт);</li> <li>– развитие онлайн-образования в мире;</li> <li>– интерес к ведению бизнеса с российскими партнерами в мире</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– осведомленность о вузах РФ преимущественно в странах постсоветского пространства;</li> <li>– риски межкультурных коммуникаций для российских граждан (принимающей стороны);</li> <li>– сложные климатические условия пребывания в осенне-зимний период для ИГ;</li> <li>– сложное визовое законодательство;</li> <li>– правовой статус иностранных граждан на территории РФ;</li> <li>– проблемы признания российских документов об образовании;</li> <li>– сложности в организации медицинского обслуживания иностранных граждан</li> </ul>
---	---

\* ИГ — иностранные граждане.

Таким образом, наиболее важными и *сильными сторонами российского дополнительного образования* с точки зрения развития экспорта являются: конкурентоспособная стоимость программ, опыт высших учебных заведений в экспорте дополнительного образования, широкий ассортимент программ с точки зрения длительности, тематики и географии внутри РФ. *Слабые стороны* включают в себя недостаточное вовлечение образовательных организаций дополнительного образования и туристского сектора в реализацию экспорта дополнительного образования, слабый международный маркетинг и электронную интернационализацию в сфере дополнительного образования, реализацию программ преимущественно на русском языке и отсутствие онлайн-курсов для иностранных граждан.

Наиболее важны для развития экспорта дополнительного образования такие *возможности внешней среды*, как поддержка на федеральном уровне развития экспорта (в том числе на уровне регионов) в целом

и экспорта образования в частности; поддержка развития туризма и создание в регионах РФ туристских кластеров, а также развитие онлайн-образования в мире. Наиболее значимы такие угрозы, как отсутствие осведомленности о российском дополнительном образовании в мире, сложности миграционного и визового законодательства.

В результате сопоставления сильных и слабых сторон экспорта дополнительного образования РФ, а также угроз и возможностей внешней среды определены *стратегические направления развития экспорта дополнительного образования*:

1. Формирование межрегиональных консорциумов по экспорту дополнительного образования (в рамках которых может осуществляться методическая поддержка образовательных организаций, обмен опытом, выработка совместных направлений развития, проведение исследований, организация обучения).

2. Формирование региональных кластеров образовательного туризма (возможно, на базе сформированных туристских кластеров), включающих в себя представителей региональных администраций, туристской индустрии, сектора образования, а также деловой инфраструктуры (банки, страховые агентства) и сферы здравоохранения, с целью выработки единой политики и направлений развития экспорта образования и реализации совместных проектов.

3. Разработка и реализация стратегии брендинга российского дополнительного образования за рубежом на федеральном, региональном и локальном уровнях.

4. Разработка и реализация программ повышения квалификации для работников образовательных организаций в сфере развития экспорта дополнительного образования (международный маркетинг, межкультурные коммуникации, владение иностранными языками, разработка онлайн-курсов и т. п.).

5. Использование региональной инновационной инфраструктуры для развития экспорта дополнительного образования.

6. Развитие инструментов поддержки развития экспорта дополнительного образования на региональном (разработка и принятие нормативно-правового акта в сфере экспорта образования, брендинг региона и т. п.) и локальном уровнях (комплексная система экспорта дополнительного образования, стратегия экспорта дополнительного образования, международный маркетинг дополнительного образования и т. д.).

Разработка комплекса мер по привлечению иностранных граждан к обучению по российским программам дополнительного образования и работе на территории России направлена на решение ряда проблем развития экспорта дополнительного образования РФ, которые представлены в таблице 6.

Таблица 6

**Систематизация проблем развития экспортa дополнительного образования в России**

Функция маркетинга	Описание функции	Проблемы
Аналитическая	Изучение и оценка внешней и внутренней среды	Недостаточное внимание к исследованию зарубежных рынков и процессу разработки образовательных продуктов с учетом требований рынка (не развит международный маркетинг)
Производственная	Создание продуктов или услуг	Преобладание предложения русскоязычных программ дополнительного образования для иностранных граждан (либо программ с переводом с русского); адаптация разработанных для российских граждан образовательных продуктов к иностранной аудитории (за исключением РКИ), а не разработка курсов с учетом потребностей иностранной аудитории (товарная VS рыночная концепции маркетинга); узкий ассортимент программ ДО для иностранных граждан — в основном РКИ и подготовка к поступлению в вуз; практически полное отсутствие предложения онлайн-курсов для иностранных граждан

*Продолжение таблицы 6*

Функция маркетинга	Описание функции	Проблемы
Сбытовая	Стимулирование сбыта, товарная политика	<p>Узкая сегментация иностранных потребителей образовательных продуктов дополнительного образования (иностранные студенты, школьники и преподаватели русского языка);</p> <p>недостаточное внимание к брендированию курсов (идентичные названия курсов или летних школ у большинства вузов);</p> <p>отсутствие сегментации иностранных потребителей по регионам (все программы на все регионы, концепция глобального маркетинга);</p> <p>перевес предложения дополнительных образовательных программ для иностранных граждан в сторону квоты Минобрнауки РФ по сравнению с сайтами университетов (на сайте университета иностранному гражданину сложно найти информацию о программах ДО, тем более подать заявку);</p> <p>реализация дополнительных профессиональных программ по принципу пассивного экспорта</p>
Формирующая	Формирование спроса, расширение и поддержание его на высоком уровне	<p>Позиционирование программ ДО для иностранных граждан преимущественно на русском языке; преобладание предложения в русскоязычных, а не англоязычных социальных сетях (ВКонтакте vs Facebook);</p> <p>отсутствие комплексной системы продвижения образовательных продуктов на зарубежных рынках, в том</p>

<b>Функция маркетинга</b>	<b>Описание функции</b>	<b>Проблемы</b>
		числе SMM-стратегии (после поиска программ дополнительного образования по 68 вузам не было ни одной баннерной или контекстной рекламы)
Управления и контроля	Систематизация бизнес-процессов внутри образовательной организации	Программы ДО для иностранных граждан зачастую реализуются международными службами, а не службами дополнительного образования (дефицит ресурсов, компетенций, возможностей); несбалансированный спрос на предложенные вузами образовательные программы для ИГ (не все предложенные программы пользуются спросом)

*Перспективы развития экспорта дополнительного образования РФ определены на следующих уровнях управления:*

— *федеральном*: продвижение бренда российского образования за рубежом; методическая и финансовая поддержка развития экспорта регионального образования; проведение исследований зарубежных рынков дополнительного образования; разработка методических материалов для образовательных организаций по маркетингу дополнительного образования;

— *региональном*: формирование кластеров образовательного туризма (со специализацией организаций высшего образования на дополнительных профессиональных образовательных программах, а также на подготовке к поступлению в вуз для иностранных граждан; реализация общеразвивающих дополнительных образовательных программ для детей и взрослых рекомендуется в рамках кластера, участником которого могут быть органы региональной администрации, представители индустрии туризма и образовательные организации различных типов); разработка и реализация стратегии брендинга регионального образования за рубежом в рамках общей стратегии брендинга региона; принятие программно-планового документа регионального уровня по поддержке развития экспорта образования;

— локальном (уровне образовательной организации): развитие внутренней, внешней и электронной интернационализации дополнительного образования.

В рамках *внутренней интернационализации* рекомендуется адаптировать ресурсы организации к реализации программ дополнительного образования для иностранных граждан (повышение уровня владения иностранными языками преподавателями, разработка качественных учебных материалов на иностранных языках, адаптация инфраструктуры под потребности пребывания и обучения иностранных граждан, разработка образовательных продуктов под потребности иностранных граждан, развитие онлайн курсов).

В рамках *внешней интернационализации* рекомендуется разработка стратегии международного маркетинга, в рамках которой следует определить целевые сегменты потребителей по географическому и демографическому признакам, а также сформировать маркетинговый план работы с каждым сегментом (от разработки продукта до его продвижения и коммуникации с потребителем). Особое внимание рекомендуется уделить брандированию курсов для каждого целевого сегмента.

В рамках *электронной интернационализации* рекомендуется разработка качественного сайта дополнительного образования для иностранных граждан на нескольких целевых иностранных языках, а также поддержка и продвижение такого сайта. В частности, рекомендуется интенсификация работы в социальных сетях Facebook и Instagram. Кроме того, важный элемент электронной интернационализации — выстраивание системы коммуникаций с потенциальными клиентами (оперативность ответов на запросы, возможность подачи заявки в электронном виде и т. п.).

Эффективной считается модель, когда задача повышения узнаваемости бренда регионального образования обеспечивается на региональном уровне, а на локальном — реализуется задача продвижения отдельных образовательных продуктов.

### **3.2. Тенденции экспорта российского дополнительного образования**

#### **Виды, цели и источники финансирования реализации программ дополнительного образования для иностранных граждан**

Согласно Федеральному закону № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 г. в России осуществлять образовательную деятельность по программам дополнительного образования имеют право следующие **типы образовательных организаций**:

- общеобразовательные организации;
- профессиональные образовательные организации;
- образовательные организации высшего образования (далее — ООВО);
- организации дополнительного образования;
- организациям дополнительного профессионального образования.

Дополнительное образование делится на **два основных вида**:

- дополнительное образование детей и взрослых;
- дополнительное профессиональное образование.

В рамках *дополнительного образования детей и взрослых* реализуются дополнительные общеразвивающие программы двух типов:

- дополнительные общеразвивающие программы (для детей и для взрослых);
- дополнительные предпрофессиональные программы (для детей в сфере искусств, физической культуры и спорта).

*Дополнительные профессиональные программы* включают в себя программы повышения квалификации и программы профессиональной переподготовки (для взрослых).

В результате исследования выявлено, что экспорт программ дополнительного образования осуществляется практически исключительно образовательными организациями высшего образования (приложение 1). Данная тенденция обусловлена следующими факторами: исторической ориентацией организаций высшего образования на интернационализацию (инструменты мягкой силы), глобализаций высшего образования в мире.

Образовательными организациями высшего образования для иностранных граждан предлагаются программы дополнительного образования всех видов, за исключением дополнительных предпрофессиональных программ для детей.

**Источниками финансирования реализации программ дополнительного образования** образовательными организациями высшего образования являются:

- бюджет РФ (соотечественники);
  - квота;
  - бюджет субъекта РФ;
  - договор индивидуальный;
  - договор на обучение группы;
  - средства международных грантов и стипендиальных программ.
- Для организаций высшего образования экспорт программ дополнительного образования преследует три **основные цели**:
- позиционирование в мировом образовательном пространстве;
  - рекрутинг на основные программы;
  - получение доходов от образовательной деятельности.

### **Характеристика программ дополнительного образования для иностранных граждан образовательных организаций целевой выборки**

Вследствие анализа предложенных 260 программ дополнительного образования для иностранных граждан, разработанных вузами (как реализуемых, так и планируемых для реализации), подведомственными Министерству образования и науки РФ, Правительству РФ (всего 68 организаций; результаты анализа приведены в приложении 3), определены основные виды таких программ (рис. 3), длительность реализации (рис. 4), языки, на которых они реализуются (рис. 5), и тематика (рис. 6).

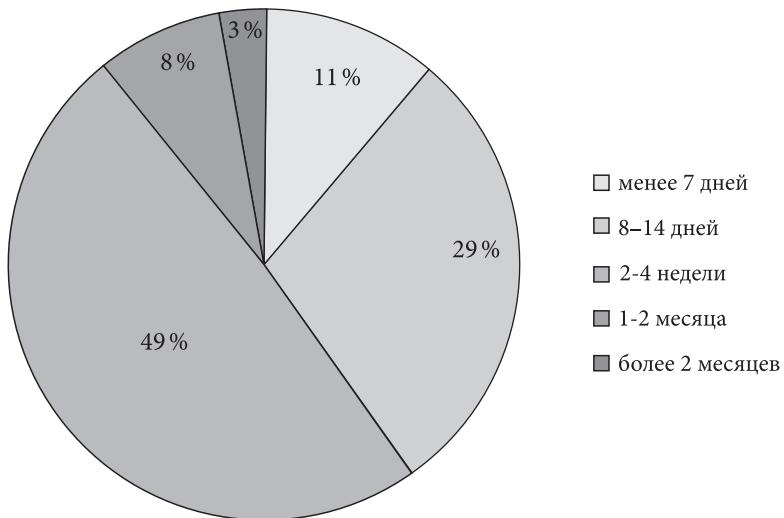
Таким образом, 90 % всех реализуемых программ дополнительного образования относятся к дополнительным общеразвивающим программам. Программы по подготовке к поступлению в вуз также входят в эту группу, но нами выделены отдельно в целях исследования. В рамках исследования считается, что это годовые программы, реализуемые на подготовительных отделениях для иностранных



*Рис. 3. Виды программ дополнительного образования для иностранных граждан, %*

граждан на русском языке. Дополнительные профессиональные программы иностранным гражданам практически не предлагаются и реализуются по принципу пассивного экспорта, когда проживающие в регионе иностранные граждане проходят обучение по таким программам и учитываются в отчетах.

Половина краткосрочных дополнительных общеразвивающих программ для иностранных граждан имеет продолжительность 2–4 недели. Фактически речь идет о летних (редко зимних) школах или курсах (приложение 4). На втором месте программы продолжительностью 8–14 дней — чаще всего, это интенсивные курсы русского языка или ознакомительные поездки. Программы продолжительностью менее 7 дней в основном представлены краткосрочными тематическими курсами или олимпиадами. Программы, рассчитанные на 1–2 месяца, представляют собой чаще всего летние университеты. Наименьшей популярностью пользуются программы продолжительностью более 2 месяцев. Как правило, это интенсивные курсы русского языка.



*Рис. 4. Длительность краткосрочных дополнительных общеразвивающих программ для иностранных граждан*

В рамках исследования отдельно изучены **летние программы**, предлагаемые российскими высшими учебными заведениями (20 организаций) для иностранных граждан (приложение 4), и сделаны выводы:

- 84 % летних дополнительных общеразвивающих программ посвящены изучению русского языка и культуры; 16 % программ имеют иную тематику (дипломатия, экономика, история, туризм);
- 67 % таких программ в качестве целевой аудитории рассматривают студентов зарубежных вузов; 25 % программ не сегментируют аудиторию; 8 % программ имеют ограничение по возрасту (от 16–18 лет);
- средняя продолжительность летних программ составляет 2–4 недели;
- минимальная стоимость программы 13 тыс. руб.; максимальная — 63 тыс. руб.; стоимость образовательной программы не включает в себя расходы, связанные с транспортировкой и проживанием на территории РФ.

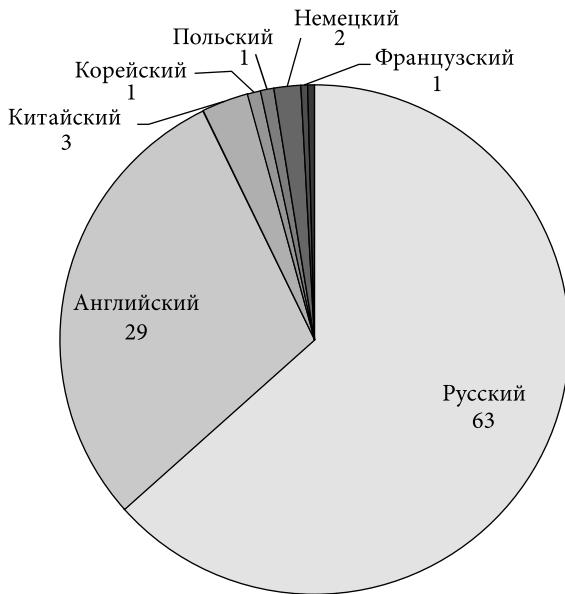


Рис. 5. Языки реализации краткосрочных дополнительных общеразвивающих программ для иностранных граждан, %

На рисунке 3 представлена разбивка краткосрочных дополнительных общеразвивающих программ для иностранных граждан по языкам, с помощью которых они реализуются.

Таким образом, 63 % программ реализуется на русском языке. Общераспространенной является тенденция, когда программа заявлена на двух языках, что означает реализацию программы на русском с переводом на другой язык (при этом в отчетах такая программа указывается как реализуемая на иностранном языке). 29 % программ декларируется к реализации на английском языке, однако только треть из них реализуется полностью на английском языке. Другие языки представлены в единичных случаях.

Тематика практически половины краткосрочных дополнительных общеразвивающих программ для иностранных граждан, предлагаемых вузами целевой выборки, связана с изучением русского языка и культуры. На втором месте — чуть более 8 %, находятся образовательные программы по дипломатии, на третьем — 5 % по информационным технологиям и информатике.

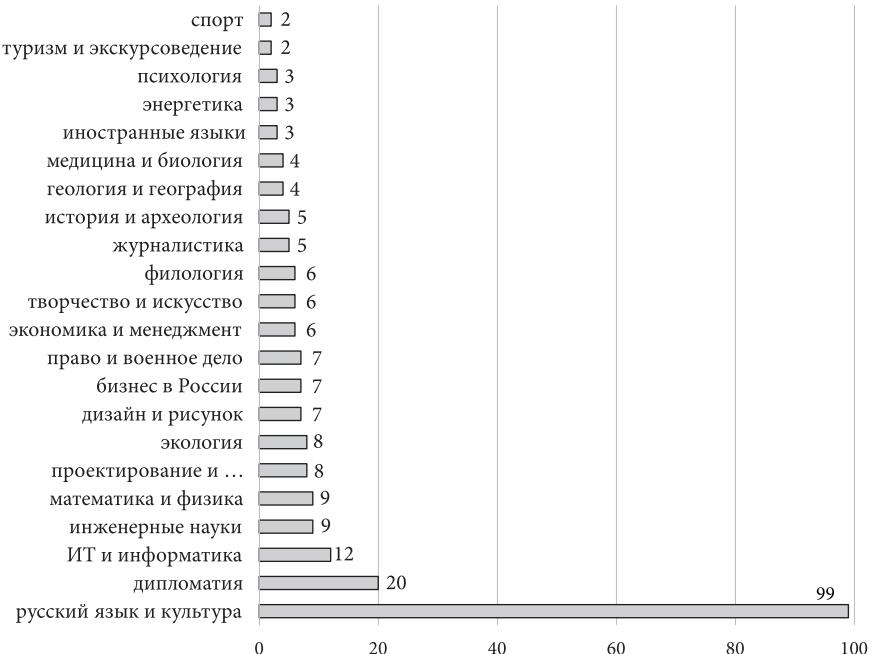
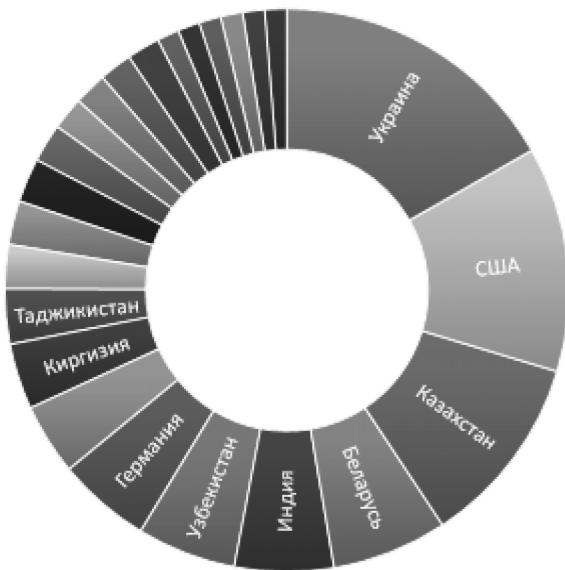


Рис. 6. Тематика краткосрочных дополнительных общеразвивающих программ для иностранных граждан, шт.

### Характеристика спроса на образовательные программы образовательных организаций целевой выборки в разных странах

Анализ запросов инструмента аналитики Google Trends показал, что большинство запросов в Google, связанных с обучением в России, содержат упоминание курсов русского языка. Это говорит об отсутствии осведомленности в области предлагаемых дополнительных образовательных программ для иностранных граждан в мировом пространстве. При этом запросы по отдельным организациям выборки в Google Trends, как свидетельствует рисунок 7, фигурируют (приложение 5).

Наибольший процент запросов (17 %) приходится на Украину. Затем следует США (13 %) и Казахстан (11 %). На третьем месте по страновому охвату спроса вузов целевой выборки — Узбекистан, Беларусь, Индия (в среднем 6 %). На четвертом месте — Киргизия,



■ Казахстан	■ Узбекистан	■ Украина	■ США
■ Грузия	■ Беларусь	■ Египет	■ Индия
■ Киргизия	■ Канада	■ Польша	■ Армения
■ Болгария	■ Греция	■ Италия	■ Франция
■ Германия	■ Великобритания	■ Таджикистан	■ Солдова

Рис. 7. Аналитика Google Trends вузов целевой выборки по странам за 12 месяцев (по состоянию на 27 ноября 2017 г.)

Таджикистан, Великобритания и Германия (4–5 %). На пятом месте — Польша, Италия, Франция и Молдова (2–3 %). Далее — страны, в которых процент запросов о вузах целевой выборки составил менее 2 %: Грузия, Египет, Канада, Армения, Болгария, Греция, Чехия, Турция, Индия, Азербайджан. В целом можно сделать вывод, что осведомленность об образовательных организациях высшего образования РФ присутствует прежде всего в странах постсоветского пространства, что определяется общим историческим прошлым и языковой общностью (на территории таких государств остаются носители русского языка).

Важно отметить, что наблюдается всеобщий дефицит внимания большинства вузов к электронной интернационализации и повышению узнаваемости (продвижению общего бренда) в зарубежной среде. Однако эффективность продвижения отдельных образовательных продуктов напрямую зависит от сформировавшейся репутации образовательной организации в глобальном образовательном пространстве.

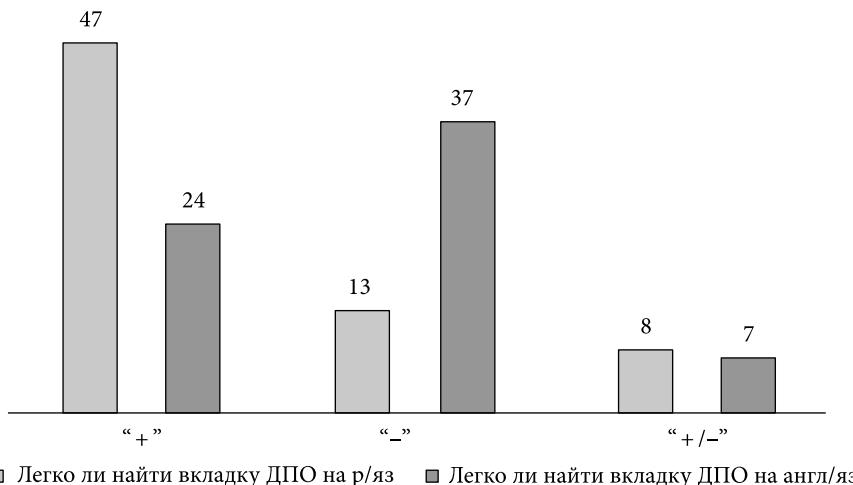
## **Анализ веб-сайтов образовательных организаций целевой выборки в контексте дополнительного образования**

В дальнейшем проведено исследование сайтов, включая русскоязычные и англоязычные версии, целевой выборки университетов (68 университетов) в аспекте предложения программ дополнительного образования. В рамках анализа изучены следующие аспекты:

- легко ли найти информацию о дополнительных образовательных программах на русскоязычной версии сайта (есть ли вкладка на главной странице);
- легко ли найти информацию о дополнительных образовательных программах на англоязычной версии сайта (есть ли вкладка на главной странице или в разделах «образование» или «международная деятельность»);
- существуют ли специальные предложения дополнительных образовательных программ для иностранных граждан (на русском или на английском языке, тематика программ);
- существуют ли инструкция к подаче заявки на обучение по программам дополнительного образования;
- существуют ли контактные данные лица, с которым можно связаться при необходимости решения вопросов обучения по программам дополнительного образования для иностранных граждан;
- существует ли возможность подать заявку на обучение по дополнительным образовательным программам в электронном виде (на русском или на английском языке);
- представлено ли подробное описание программ дополнительного образования для иностранных граждан на английском языке;
- предлагаются ли онлайн курсы для иностранных граждан.

Результаты исследования отражены в приложении 8.

На рисунке 6 представлены результаты изучения вкладок программ дополнительного образования на русскоязычной и англоязычной версиях сайтов образовательных организаций целевой выборки. если вкладка находится в 1–2 клика, то результат оценивается как положительный «+»; 3 клика — «+/»; более 3 кликов — «−». На русскоязычных версиях сайтов такие вкладки легко находятся в 69 % случаях, на англоязычных — в 35 %. Таким образом, повышению привлекательности предложения программы дополнительного образования для иностранных граждан на сайтах образовательных организаций целевой выборки уделяется недостаточное внимание.



◻ Легко ли найти вкладку ДПО на р/яз      ■ Легко ли найти вкладку ДПО на англ/яз

*Рис. 8. Доступность страниц программ дополнительного профессионального образования (ДПО) на русскоязычной и англоязычной версиях сайтов образовательных организаций целевой выборки*

На рисунке 9 представлены результаты анализа содержательного наполнения вкладок программ дополнительного образования для иностранных граждан образовательных организаций целевой выборки:

- 29 % — содержат подробное описание программ дополнительного образования для иностранных граждан на английском языке;

- 19 % — используют функцию подачи заявки в электронном виде на обучение по программам дополнительного образования на английском языке;
- 38 % — указывают контактное лицо и контактные данные для ответов на вопросы иностранных граждан, связанных с обучением по программам дополнительного образования;
- 35 % — представляют подробную пошаговую инструкцию к подаче заявки на обучение по программам дополнительного образования для иностранных граждан на английском языке;
- 54 % — позиционируют специальное предложение для иностранных граждан по обучению по программам дополнительного образования, однако только 16 % предлагают разноплановые программы на английском языке; в большинстве случаев речь идет о программах подготовки к поступлению (подготовительном факультете, подфаке) и курсах русского языка (РКИ).

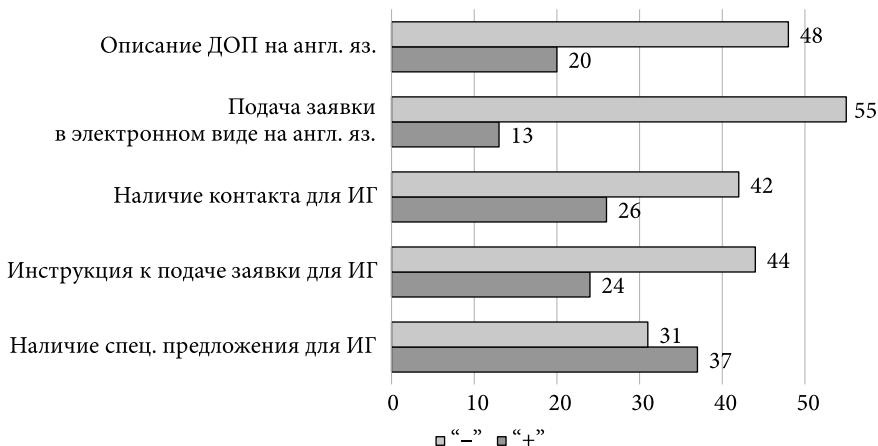


Рис. 9. Анализ содержательного наполнения вкладок программ дополнительного профессионального образования (ДПО) для иностранных граждан (ИГ) сайтов образовательных организаций целевой выборки, шт.

Анализ видов дополнительных образовательных программ для иностранных граждан на сайтах образовательных организаций целевой выборки дал следующие результаты:

- 35 % — предлагают курсы русского языка (РКИ);

– 30 % — предлагают комплекс программ (подготовительный факультет, РКИ, летние школы, стажировки и т. д.), как правило, от федеральных университетов;

– 24 % — предлагают программы по подготовке к поступлению в вуз (подготовительный факультет);

– 8 % — предлагают подготовительный факультет и курсы РКИ;

– 3 % — предлагают только летние школы для иностранных граждан.

Среди 68 образовательных организаций целевой выборки только 11 федеральных университетов предлагают широкий ассортимент программ дополнительного образования для иностранных граждан на нескольких языках, имеют доступный интерфейс для поиска программ иностранными гражданами и возможность электронной регистрации. Региональные образовательные организации высшего образования не уделяют достаточного внимания качеству представления информации на сайте, который рассматривается не как инструмент позиционирования во внешней среде, а как инструмент управления внутренней средой (размещение информации для сотрудников и студентов).

Интересен тот факт, что программы дополнительного образования для иностранных граждан чаще всего расположены не во вкладке «дополнительное образование», а во вкладке «международная деятельность», что не совсем логично для восприятия. Предложение об онлайн-курсах для иностранных граждан фигурирует на сайтах только трех университетов: Государственного института русского языка им. А. С. Пушкина, РУДН и Томского федерального университета.

### **Анализ предложения программ дополнительного образования для иностранных граждан на портале Russia-edu.ru в рамках квоты Минобрнауки РФ**

Далее нами изучено предложение дополнительных программ для иностранных граждан на портале *Russia-edu.ru*. Анализ осложнялся следующими факторами: 1) по непонятным причинам авторы портала во вкладку «дополнительное профессиональное образование» включили все программы дополнительного образования, в том числе общеразвивающие программы; 2) программы по изучению русского языка как иностранного фигурируют в различных направлениях под-

готовки — «история и археология», «искусство и культура», «экономика и управление» и целый ряд других; 3) из данных портала остается неясной целевая аудитория каждой программы и ее вид; 4) неясно, по какой причине среди программ дополнительного образования оказались программы магистратуры и аспирантуры; 5) не представляется возможным определить язык обучения по представленным программам дополнительного образования. Результаты исследования представлены в таблице 7.

*Таблица 7*

**Результаты изучения предложения дополнительных образовательных программ для иностранных граждан в рамках квоты министерства образования и науки РФ, размещенных на портале *Russia-edu.ru***

Группа направлений подготовки	Кол-во программ ДО	Длительность программ ДО	Кол-во ОО
Область образования: здравоохранение и медицинские науки			
Клиническая медицина	9	1 месяц	1
Область образования: гуманитарные науки			
Философия, этика и религиоведение	2	0,5 месяца 4 месяца	2
Языкознание и литературоведение	110	от 0,5 до 10 месяцев	различные
История и археология	1	0,3 месяца	1
Область образования: искусство и культура			
Музыкальное искусство	7	от 1 до 10 месяцев	4
Изобразительное и прикладное виды искусств	17	от 1 до 4 месяцев	1
Сценическое искусство и литературное творчество	3	1 месяц	1

<b>Группа направлений подготовки</b>	<b>Кол-во программ ДО</b>	<b>Длительность программ ДО</b>	<b>Кол-во ОО</b>
Культуроведение и социально-культурные проекты	6 1	1 месяц 24 месяца	2
<b>Область образования: математические и естественные науки</b>			
Компьютерные и информационные науки	1	10 месяцев	1
Биологические науки	1	10 месяцев	1
Математика и механика	2	1, 10 месяцев	2
<b>Область образования: науки об обществе</b>			
Экономика и управление	42	1-24 месяца	16
Социология и социальная работа	2	1, 4 месяца	2
СМИ и информационно-библиотечное дело	1	1 месяц	1
Политические науки и регионоведение	1	3 месяц	1
Юриспруденция	15	от 0,5 до 12 месяцев	6
Психологические науки	1	1 месяц	1
Сервис и туризм	2	1 месяц	2
<b>Область образования: инженерное дело, технологии и технические науки</b>			
Техносферная безопасность и природообустройство	3	от 0,5 до 10 месяцев	3
Оружие и системы вооружения	1	0,5 месяца	1

*Продолжение таблицы 6*

<b>Группа направлений подготовки</b>	<b>Кол-во программ ДО</b>	<b>Длительность программ ДО</b>	<b>Кол-во ОО</b>
Фотоника, приборостроение, оптические и биотехнические системы и технологии	5	от 1 до 3 месяцев	3
Промышленная экология и биотехнологии	7	от 2 до 10 месяцев	2
Электроника, радиотехника и системы связи	9	от 1 до 10 месяцев	7
Химические технологии	4	10 месяцев	1
Ядерная энергетика и технологии	4	от 1 до 10 месяцев	2
<b>Область образования: образование и педагогические науки</b>			
Образование и педагогические науки	32	от 1 до 10 месяцев	Различные ООВО
<b>Область образования: сельское хозяйство и сельскохозяйственные науки</b>			
Ветеринария и зоотехника	2	1 месяц	1
Сельское, лесное и рыбное хозяйство	2	10 месяцев	1

Таким образом, большинство программ дополнительного образования для иностранных граждан, предложенных образовательными организациями высшего образования РФ на портале Russia-edu.ru в рамках квоты Минобрнауки РФ, представляют область образования «гуманитарные науки» — 38 % (РКИ). На втором месте — область образования «науки об обществе» (22 %), в рамках которой более 90 % программ относится к группе направлений подготовки «экономика и управление». На третьем месте области образования «искусство

и культура», «инженерное дело, технологии и технические науки» и «образование и педагогические науки» (по 11 %). На четвертом месте области образования, имеющие долю менее 3 % в совокупном объеме предложения — «здравоохранение и медицинские науки», «математические и естественные науки», «сельское хозяйство и сельскохозяйственные науки». Структура предложения дополнительных образовательных программ для иностранных граждан в рамках квоты Минобрнауки РФ представлена на рисунке 10.



*Рис. 10. Структура предложения дополнительных образовательных программ для иностранных граждан в рамках квоты Минобрнауки РФ портала Russia-edu.ru*

В результате анализа сделаны следующие выводы. Во-первых, существует специализация вузов в ряде направлений подготовки (например, Российская медицинская академия непрерывного профоразвития специализируется на направлении подготовки «клиническая медицина», Академия Генеральной прокуратуры РФ — «юриспруденция», Санкт-Петербургская государственная художественно-промышленная академия им. А. Л. Штиглица — «изобразительное и прикладные виды искусств», Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет им. С. М. Кирова — на области образования «математика и естественные науки» и т. д.). Во-вторых, выделяется ряд образовательных организаций-лидеров по широте ассорти-

тимента программ дополнительного образования для иностранных граждан на портале Russia-edu.ru (Балтийский федеральный университет им. И. Канта, Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет им. С. М. Кирова, Балтийский государственный технический университет «ВОЕНМЕХ» им. Д. Ф. Устинова Национальный исследовательский университет «Московский энергетический институт», Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова, Юго-западный государственный университет и др.). В-третьих, дополнительные профессиональные программы представлены по узкому ряду направлений подготовки. В их числе — музыкальное искусство, экономика и управление, юриспруденция, промышленная экология и биотехнологии, образование и педагогические науки.

В таблице 8 представлена группа направлений подготовки ООВО РФ по уровню конкуренции на рынке программ дополнительного образования для иностранных граждан в рамках квоты Минобрнауки. Уровень конкуренции определялся как отношение числа программ к числу образовательных организаций, заявляющих такие программы на портале.

*Таблица 8*

**Группа направлений подготовки по уровню конкуренции  
на рынке программ дополнительного образования  
для иностранных граждан (квота Минобрнауки РФ)**

Низкий уровень конкуренции	Средний уровень конкуренции	Высокий уровень конкуренции
1. Клиническая медицина 2. История и археология 3. Изобразительное и прикладное виды искусств 4. Сценическое искусство и литературное творчество 5. Компьютерные и информационные науки 6. Биологические науки 7. Математика и механика	1. Музыкальное искусство 2. Культуроисследование и социально-культурные проекты 3. Юриспруденция 4. Фотоника, приборостроение, оптические и биотехнические	1. Языкознание и литературоведение 2. Экономика и управление 3. Образование и педагогические науки

<b>Низкий уровень конкуренции</b>	<b>Средний уровень конкуренции</b>	<b>Высокий уровень конкуренции</b>
8. Социология и социальная работа 9. СМИ и информационно-библиотечное дело 10. Политические науки и регионоведение 11. Психологические науки 12. Сервис и туризм 13. Техносферная безопасность и природообустройство 14. Оружие и системы вооружения 15. Химические технологии 16. Ветеринария и зоотехника 17. Сельское, лесное и рыбное хозяйство	системы и технологии 5. Промышленная экология и биотехнологии 6. Электроника, радиотехника и системы связи 7. Ядерная энергетика и технологии	

Таким образом, высокий уровень конкуренции наблюдается в сфере программ обучения русскому языку, включая в себя как курсы русского языка для школьников и студентов (языкознание и литературоведение), так и дополнительные профессиональные программы для преподавателей русского языка (образование и педагогические науки).

### **Выводы по результатам анализа современных тенденций экспорта российских программ дополнительного образования**

По итогам анализа спроса и предложения на рынке дополнительных образовательных программ для иностранных граждан выявлены следующие *тенденции*:

1. Большинство программ дополнительного образования для иностранных граждан предложено организациями высшего образования.
2. Основными сегментами потребителей услуг дополнительного образования для иностранных граждан образовательные организации видят иностранных школьников, иностранных студентов,

преподавателей русского языка. Нет сегментации иностранных потребителей по регионам (*все программы на все регионы, концепция глобального маркетинга*).

3. Основной язык реализации программ дополнительного образования для иностранных граждан — русский; при реализации на иностранных языках в 2/3 случаев предполагается перевод с русского.

4. Для иностранных граждан предлагаются все виды программ дополнительного образования, за исключением дополнительного предпрофессионального образования детей; малый объем предложения наблюдается для дополнительного профессионального образования. Подавляющее большинство программ дополнительного образования для иностранных граждан — общеразвивающие программы (90 %).

5. Основными источниками финансирования программ дополнительного образования для иностранных граждан являются квота Минобрнауки РФ и договоры (индивидуальные и групповые). При этом предложение дополнительных образовательных программ в рамках квоты значительно шире, чем для коммерческих программ (преимущество ООВО).

6. Длительность программ дополнительного образования для иностранных граждан чаще всего составляет 2–4 недели.

7. Наиболее популярная тематика программ дополнительного образования для иностранных граждан — русский язык и культура. В этой сфере наблюдается самый высокий уровень конкуренции.

8. Недостаточная узнаваемость российского дополнительного образования в мире (запросы только для курсов русского языка как иностранного). Осведомленность об образовательных организациях РФ присутствует преимущественно в странах постсоветского пространства.

9. Недостаточное внимание уделяется исследованию зарубежных рынков и процессу разработки образовательных продуктов с учетом требований рынка (*не развит международный маркетинг*). Адаптация разработанных для российских граждан образовательных продуктов к иностранной аудитории (за исключением РКИ), а не разработка курсов с учетом потребностей иностранной аудитории (*товарная VS рыночная концепции маркетинга*).

10. Отсутствие комплексной системы продвижения образовательных продуктов на зарубежных рынках, в том числе SMM-стратегии.

После поиска программ дополнительного образования по 68 вузам не было ни одной баннерной или контекстной рекламы.

11. Позиционирование программ дополнительного образования для иностранных граждан преимущественно на русском языке. Преобладание предложения в русскоязычных, а не англоязычных социальных сетях (ВКонтакте vs Facebook).

12. Недостаточное внимание к брэндингу курсов (идентичные названия курсов или летних школ у большинства вузов).

13. Практически отсутствуют предложения онлайн-курсов для иностранных граждан.

### ***3.3. Механизм привлечения иностранных граждан к обучению по российским программам дополнительного образования***

#### **Описание механизма привлечения иностранных граждан к обучению по российским программам дополнительного образования**

Механизм привлечения иностранных граждан — это комплекс мер, реализуемых в соответствии с показателями приоритетного проекта образовательными организациями по обеспечению притока иностранных слушателей для обучения по российским программам дополнительного образования, а также меры поддержки, которые необходимо реализовать различными органами государственной власти и государственными структурами на федеральном и региональном уровнях.

**Субъект механизма** — это юридическое лицо — резидент РФ, предоставляющее образовательные услуги иностранным гражданам.

Согласно Федеральному закону № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 г. в России осуществлять образовательную деятельность по программам дополнительного образования вправе следующие типы образовательных организаций:

- общеобразовательные организации;
- профессиональные образовательные организации;
- образовательные организации высшего образования;

- организациям дополнительного образования;
- организациям дополнительного профессионального образования.

В результате исследования выявлено, что экспорт программ дополнительного образования осуществляется в основном исключительно образовательными организациями высшего образования (приложение 1). Данная тенденция обусловлена исторической ориентацией организаций высшего образования на интернационализацию (инструменты мягкой силы), глобализацией высшего образования в мире.

Результаты анкетирования представителей организаций дополнительного образования и профессионального образования (пример анкеты представлен в приложении 2) показали, что такие организации не видят перспектив развития экспорта своих услуг по причине отсутствия ресурсов (преподавателей, владеющих иностранным языком, сайта на иностранном языке, интернациональной инфраструктуры, учебных материалов и пр.). Однако при этом организации дополнительного образования обладают значительным инфраструктурным потенциалом для развития экспорта. В аспекте общеобразовательных организаций существуют определенные нормативно-правовые ограничения к развитию экспорта образовательных услуг в области дополнительного образования школьников. Таким образом, в рамках данного исследования к субъектам механизма относятся: образовательные организации высшего образования, общеобразовательные организации и организации дополнительного образования.

**Объект механизма** — это группы иностранных граждан, потенциально и реально испытывающих нужду или потребность либо предъявляющих запрос на получение образовательных услуг от образовательных организаций — резидентов РФ. В ходе исследования (предложения программы дополнительного образования в рамках приоритетного проекта «Экспорт образования» (приложение 3), портала *Russia-edu.ru*, сайтов образовательных организаций (приложения 4, 6) выявлено, что ведущими сегментами потребителей услуг дополнительного образования для иностранных граждан образовательные организации видят иностранных школьников, иностранных студентов, преподавателей русского языка. При этом отечественными образовательными организациями недооценивается потенциал реализации программ дополнительного профессионального образования для иностранных выпускников российских учебных заве-

дений. Допускается расширение профессиональных областей иностранных преподавателей, предъявляющих спрос на дополнительные профессиональные программы либо заинтересованных в работе в российских образовательных организациях. Таким образом, следует выделять следующие группы объектов механизма: иностранные школьники, иностранные студенты, иностранные выпускники российских образовательных организаций, соотечественники, лица без гражданства, иностранные преподаватели.

**Предмет механизма** — это виды программ дополнительного образования, предназначенных для экспорта. В рамках исследования выявлено, что для иностранных граждан предлагаются все виды программ дополнительного образования, за исключением дополнительного предпрофессионального образования детей; малый объем предложения наблюдается для дополнительного профессионального образования. Большая часть программ дополнительного образования для иностранных граждан — общеразвивающие программы (90 %). Основной язык реализации программ дополнительного образования для иностранных граждан — русский; при реализации на иностранных языках в 2/3 случаев предполагается перевод с русского. Главными источниками финансирования программ дополнительного образования для иностранных граждан являются квота Минобрнауки РФ и договоры (индивидуальные и групповые). При этом предложение дополнительных образовательных программ в рамках квоты значительно шире, чем для коммерческих программ (преимущество вузов). Длительность программ дополнительного образования для иностранных граждан чаще всего составляет 2–4 недели. Наиболее популярная тематика программ дополнительного образования для иностранных граждан — русский язык и культура. В этой сфере наблюдается самый высокий уровень конкуренции.

В процессе данного исследования предметом реализации механизма являются:

1. Дополнительные общеразвивающие программы, в том числе:
  - программы по подготовке к поступлению в образовательные организации высшего образования;
  - летние или зимние школы.

2. Дополнительные предпрофессиональные программы (для детей в сфере искусств, физической культуры и спорта).

3. Дополнительные профессиональные программы, в том числе:
- программы повышения квалификации;
  - программы профессиональной переподготовки.

Между участниками процесса привлечения иностранных граждан существует определенная **система взаимодействий**. Так, организации высшего образования ориентируются на все сегменты иностранных потребителей с широким перечнем программ дополнительного образования (за исключением дополнительных предпрофессиональных образовательных программ). Основным сегментом потребителей для общеобразовательных организаций выступают иностранные школьники, а основное предложение сконцентрировано на организации летних и зимних школ. Организации дополнительного образования также ориентируются на сегмент школьников с предложением как летних/зимних школ, так и дополнительных предпрофессиональных образовательных программ.

**Механизм действий** образовательной организации (*субъекта*) по привлечению иностранных граждан (*объекта*) на российские программы дополнительного образования (*предмет*) представляет собой систему мероприятий, включая цель и задачи мероприятия, а также инструменты по его реализации, в контексте основных направлений интернационализации образовательных организаций в сфере дополнительного образования.

К числу основных **направлений интернационализации** образовательной организации в сфере дополнительного образования относятся:

- **внутренняя интернационализация**, в том числе стратегирование деятельности образовательной организации по продвижению программ дополнительного образования на внешние рынки, а также адаптация внутренней структуры, процессов и функций образовательной организации под потребности привлечения и обучения иностранных граждан;
- **внешняя интернационализация**, в том числе развитие партнерских отношений и деловых контактов с контрагентами в странах-стратегических партнерах с использованием ресурсов национальных, международных и иностранных организаций;
- **электронная интернационализация**, в том числе позиционирование образовательной организации и ряда образовательных продуктов в мировом электронном образовательном пространстве.

стве, а также выстраивание эффективной системы коммуникаций с потенциальными клиентами.

**Меры поддержки** на федеральном и региональном уровнях могут включать в себя инфраструктурные и институциональные группы мер.

**В состав инфраструктурных мер поддержки** могут входить формирование межрегиональных консорциумов по экспорту образования, региональных и межрегиональных кластеров образовательного туризма, использование региональной инновационной и деловой инфраструктуры.

1. *Формирование межрегиональных консорциумов по экспорту образования.* Такие консорциумы могут быть созданы в рамках межрегионального взаимодействия субъектов Федерации путём проведения переговоров на высшем уровне управления регионом, исходя из целесообразности сотрудничества. Консорциум представляет собой некоммерческое партнерство региональных университетов и других образовательных организаций, органов исполнительной власти, цели и задачи которого закрепляются в соглашении о сотрудничестве.

Направления работы таких консорциумов могут включать в себя:

1.1. Разработку и внедрение портала консорциума в сети Интернет, содержащего результаты маркетинговых исследований экспортных образовательных рынков для макрорегиона, методические рекомендации для образовательных организаций по экспорту образования, информационные материалы по отдельным аспектам экспортной деятельности, инструменты обратной связи и возможность онлайн консультирования.

1.2. Разработку и реализацию программ повышения квалификации для работников образовательных организаций в сфере развития экспорта дополнительного образования по следующим основным профилям: международный маркетинг, межкультурные коммуникации, владение иностранными языками, разработка онлайн курсов и т. п.

1.3. Методическую поддержку развития экспорта регионального образования, в том числе размещение информационных материалов на портале консорциума в сети Интернет, оказание консалтинговых услуг.

1.4. Проведение исследований зарубежных рынков дополнительного образования для макрорегиона и размещение результатов в открытом доступе с целью расширения возможностей образователь-

ных организаций по сегментированию экспортных рынков и позиционированию образовательных услуг на выбранных сегментах (как по отношению к конкурентам, так и с учетом потребностей потенциальных клиентов).

1.5. Разработку методических материалов для образовательных организаций по маркетингу дополнительного образования; в том числе разработку и размещение в открытом доступе методических материалов по развитию внешней и электронной интернационализации.

1.6. Организацию совместных мероприятий по обмену опытом в сфере экспорта дополнительного образования между участниками консорциума и другие виды деятельности.

2. *Формирование региональных кластеров образовательного туризма.* Кластеры могут быть созданы на базе сформированных туристских кластеров и включать в себя представителей сектора образования и органов государственной и муниципальной власти, туристской индустрии, а также деловой инфраструктуры (банки, страховые агентства) и сферы здравоохранения с целью выработки единой политики и направлений развития экспорта образования и реализации совместных проектов на основе механизма государственно-частного партнерства.

В большинстве случаев управление кластером осуществляется двумя субъектами:

- совещательным органом (совет кластера, совет директоров кластера, попечительский совет кластера, общее собрание членов кластеров), осуществляющим стратегическое планирование, контроль над оперативным и финансовым управлением;
- исполнительным органом (управляющая компания кластера, секретариат кластера, исполнительный комитет), осуществляющим представительство интересов кластера во внешней среде, координацию деятельности участников кластера, реализацию и мониторинг текущей деятельности, управление рабочими группами по направлениям.

Совещательный орган управления кластером может представлять собой некоммерческое партнерство участников кластера, реализующее функции стратегического планирования и контроля. В практике управления туристскими кластерами на уровне региона этот орган может быть сформирован на базе координационного совета по раз-

витию туризма при соответствующем органе исполнительной власти. В состав совещательного органа, как правило, входят представители всех целевых групп индустрии туризма и образовательного сектора: органов исполнительной и законодательной власти в туризме, университетов и научно-исследовательских институтов, общеобразовательных организаций и организаций дополнительного образования, предприятий индустрии туризма и смежных отраслей, общественных организаций (ассоциаций, союзов и т. п.). Совещательный орган может функционировать на безвозмездной основе с целью определения направлений развития кластера, выработки стратегии, осуществления контроля над исполнительным органом.

Исполнительный орган управления кластером может представлять собой некоммерческую организацию, акционерное общество, фонд и другие формы. На этапе формирования кластера образовательного туризма, когда кластерная инициатива исходит от государства, более целесообразным является создание некоммерческой организации, подотчетной соответствующему органу исполнительной власти (ответственному за инвестиционное, кластерное развитие либо развитие индустрии туризма). На этапе устойчивого развития кластера, когда сформирован постоянный состав участников и определены формы их взаимодействий, управление кластером может быть организовано в виде акционерного общества, что позволит упростить вопросы привлечения и распределения инвестиций, усилит горизонтальные взаимодействия между участниками. Возможны иные форматы взаимодействия по договоренности сторон.

Исполнительный орган управления кластером традиционно осуществляет функции оперативного планирования, организации, мотивации и текущего контроля, функционирует на возмездной основе с использованием смешанной формы финансирования. На начальном этапе функционирования целесообразна его финансовая поддержка со стороны органов государственной власти, например, в виде обеспечения минимального фонда оплаты труда. Другими возможными источниками финансирования деятельности данного органа являются членские взносы участников и предоставление платных услуг организациям, не являющимся его членами (правовой и финансовый консалтинг, организация мероприятий и т.п.), проектная деятельность и другие источники.

Направления работы таких кластеров могут представлять собой:

2.1. Разработку и реализацию стратегии брендинга регионального образования за рубежом в рамках общей стратегии брендинга региона (эффективной считается модель, когда задача повышения узнаваемости бренда регионального образования обеспечивается на региональном уровне, а на локальном уровне реализуется задача продвижения отдельных образовательных продуктов).

2.2. Разработку программно-планового документа регионального уровня по поддержке развития экспорта образования, включающего в себя такие мероприятия, как продвижение российских программ дополнительного образования для иностранных обучающихся, в том числе детей школьного возраста, на приоритетных экспортных рынках; развитие электронной интернационализации региональной системы образования в целях повышения узнаваемости образовательного бренда региона в глобальном пространстве и расширения возможностей продвижения отдельных образовательных продуктов; мероприятия по оптимизация условий пребывания иностранных обучающихся на территории региона и др.

2.3. Разработку и реализацию совместных с бизнесом образовательных туров или включение образовательной составляющей в существующие на территории региона туристские маршруты.

2.4. Использование инфраструктуры разных форм собственности на территории региона и повышение эффективности ее использования для экспорта программ дополнительного образования (в рамках государственно-частного партнерства).

2.5. Развитие кадрового потенциала региональной системы образования и др.

### *3. Использование региональной инновационной инфраструктуры.*

Цель данного комплекса мер — развитие экспорта ДО и внедрение информационно-коммуникационных технологий в образовательный процесс.

Возможными направлениями использования такой инфраструктуры являются:

3.1. Проведение вебинаров и иных дистанционных образовательных мероприятий.

3.2. Использование региональной инновационной инфраструктуры (лабораторий, научных центров, симуляторов и т. д.) как базы для реализации программ дополнительного образования.

3.3. Задействование научного потенциала региона в реализации программ дополнительного образования (технопарки, инкубаторы, кванториумы) и др.

*4. Развитие региональной деловой инфраструктуры.*

Организация обучения иностранных граждан по программах дополнительного профессионального образования позволит повысить привлекательность региона для иностранных граждан в качестве места работы, обучения и постоянного проживания за счет позиционирования региона в зарубежных странах. Направления развития такой инфраструктуры включают:

4.1. Организацию стажировок иностранных граждан на предприятиях региона в рамках программ дополнительного профессионального образования с целью популяризации трудовой деятельности на территории РФ.

4.2. Создание единого регионального адаптационного центра для иностранных граждан (возможна интеграция с региональными туристскими центрами), а также регионального волонтерского тьюторского молодежного движения, целью которого является адаптация и поддержка иностранных граждан в период пребывания на территории региона. Данная мера может быть реализована в формате колл-центра.

4.3. Создание Международной юридической консультации с целью повышения информированности иностранных граждан об их правах и обязанностях в период пребывания на территории региона.

4.4. Разработку региональной системы международного рекрутинга с целью развития кадрового потенциала региона, а также поддержки организаций региона в правовых вопросах найма иностранных граждан.

*Институциональные меры поддержки* направлены на создание институциональных условий для развития экспорта дополнительного образования, а именно: условий методической, финансовой, маркетинговой и организационной поддержки организаций дополнительного образования.

К числу таких условий относятся следующие.

1. *Методическая и финансовая поддержка организаций дополнительного образования* с целью развития экспорта образовательных услуг.

1.1. Методическая поддержка организаций дополнительного образования заключается в разработке методических рекомендаций для образовательных организаций, реализующих программы дополнительного образования, по вопросам внешней, внутренней и электронной интернационализации. Реализуется в рамках межрегиональных консорциумов по экспорту образования.

1.2. Финансовая поддержка организаций дополнительного образования заключается в предоставлении грантов на реализацию проектов развития экспорта дополнительного образования; финансировании части расходов, связанных с участием в маркетинговых мероприятиях за рубежом (выставки и т. п.). Реализуется в рамках мер поддержки несырьевого экспорта и экспорта услуг на региональном уровне. Иными возможными вариантами поддержки могут стать гранты на реализацию проектов развития экспорта дополнительного образования, финансирование расходов и другие меры.

*2. Продвижение бренда российского образования на зарубежных рынках.*

2.1. Развитие сотрудничества с АО «Российский экспортный центр» в рамках использования бренда «Сделано в России» и каналов продвижения АО «РЭЦ» для продвижения бренда российского образования на зарубежных рынках.

2.2. Включение блока мероприятий по продвижению программ дополнительного образования в общую стратегию брендинга российского образования за рубежом.

2.3. Разработка стратегии брендинга регионального образования в приоритетных странах партнеров региона и включение в нее мероприятий по продвижению программ дополнительного образования.

2.4. Использование сети деловых контактов региона в зарубежных странах в целях продвижения бренда регионального образования.

3. *Разработка Программы развития экспорта дополнительного образования на региональном уровне с целью обеспечения реализации мер по консолидации усилий субъектов процесса привлечения иностранных граждан к обучению по российским программам дополнительного образования.*

3.1. Разработка программно-планового документа по развитию экспорта дополнительного образования РФ либо включение соответствующего раздела в программно-плановые документы по развитию экспорта российского образования.

3.2. Разработка программно-планового документа по развитию экспорта дополнительного образования региона, включающего в себя мероприятия по совместной разработке и реализации конкурентоспособных программ дополнительного образования образовательными организациями и бизнес-сообществом региона.

4. *Маркетинговые исследования рынка дополнительного образования с целью создания равных условий доступа к маркетинговой информации всех субъектов процесса привлечения иностранных граждан к обучению по российским программам дополнительного образования.*

4.1. Ежегодное проведение потребительского анализа рынков дополнительного образования в разных странах и обеспечение открытого доступа к результатам таких исследований.

4.2. Ежегодное проведение конкурентного анализа рынков дополнительного образования в разных странах и обеспечение открытого доступа к результатам таких исследований.

*Механизм привлечения иностранных граждан к обучению по российским программам дополнительного образования* разработан для использования в работе образовательными организациями — резидентами РФ, реализующими программы дополнительного образования для иностранных граждан на территории России. Разработанная система мероприятий и инструментов, а также мер инфраструктурной и институциональной поддержки будет способствовать повышению привлекательности субъектов РФ для трудоустройства иностранных граждан, включая иностранных выпускников российских учебных заведений.

## **Описание комплекса мероприятий и инструментов по привлечению иностранных граждан к обучению по российским программам дополнительного образования**

1. Мероприятия и инструменты реализации внутренней интернационализации образовательной организации в сфере дополнительного образования включают в себя:

### **1.1. Исследование рынков**

Цель реализации данного мероприятия — получение объективной информации о состоянии спроса и предложения на образовательных рынках зарубежных стран.

Задачами мероприятия являются:

- нахождение наиболее перспективных целевых рынков и форм продвижения образовательных услуг;
- оптимизация ассортимента образовательных услуг и его приспособление к потребностям целевого потребителя;
- повышение эффективности деятельности на зарубежных рынках.

*Реализация данного мероприятия может быть обеспечена как силами образовательной организации, так и в рамках системы мер инфраструктурной и институциональной поддержки.*

Инструментами реализации данного мероприятия являются:

1.1.1. *Проведение конкурентного анализа зарубежных образовательных рынков с целью обоснования и выбора стратегии конкурентного поведения.*

Задачи:

- определение привлекательности рынка в долгосрочной перспективе с учетом влияния внешних факторов и вероятности изменения конкурентных условий внутри рынка;
- оценка условий конкурентного взаимодействия внутри рынка между основными его участниками;
- определение текущей конкурентной позиции образовательной организации и анализ возможных вариантов конкурентного поведения с учетом имеющихся конкурентных преимуществ;
- определение направлений изменений, ведущих к повышению конкурентоспособности, на основе бенчмаркинга.

1.1.2. *Проведение потребительского анализа зарубежных образовательных рынков с целью сбора и обработки информации, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений в отношении стратегии поведения образовательной организации на зарубежном рынке.*

Задачи:

- определение количественных показателей рынка (емкость рынка, доступный объем рынка, потенциал рынка, объем рынка);
- анализ внешнего окружения, не поддающегося контролю и управлению со стороны образовательной организации, однако оказывающего ключевое воздействие на системообразующие элементы отрасли и рынка;
- оценка факторов, взаимодействующих с образовательной организацией на зарубежных рынках, активно реагирующих на

стратегические действия российской образовательной организации и оказывающих обратное влияние на условия реализации ее стратегии; выбор базовой стратегии поведения на выбранном рынке (освоение, конкуренция, углубление).

## ***1.2. Анализ внутренней среды***

Цель реализации данного мероприятия — определение текущей позиции образовательной организации в рамках экспортной деятельности.

Задачами мероприятия являются:

- выявление сильных и слабых сторон образовательной организации в аспекте экспорта дополнительных образовательных программ.

Инструментами реализации данного мероприятия являются:

1.2.1. *Внутренний аудит* бизнес-процессов образовательной организации, связанных с экспортом образовательных услуг.

Задачи:

- анализ инфраструктурного потенциала образовательной организации, необходимого для реализации экспортной деятельности;
- анализ кадрового потенциала образовательной организации, необходимого для реализации экспортной деятельности;
- анализ академического потенциала (линейки образовательных программ) образовательной организации, необходимого для реализации экспортной деятельности;
- анализ социального потенциала (тьюторское движение, клубы, землячества и пр.) образовательной организации, необходимого для реализации экспортной деятельности.

1.2.2. *Внешний аудит* бизнес-процессов образовательной организации, связанных с экспортом образовательных услуг (с привлечением специалистов других образовательных организаций через консорциум).

## ***1.3. Стратегирование процессов***

Цель реализации данного мероприятия — выбор стратегии поведения на зарубежном рынке.

Задачами мероприятия являются:

- изучение внутренних составляющих отечественной системы дополнительного образования, которые создают условия для

- успешной реализации стратегии и формируют конкурентные преимущества;
- SWOT-анализ сильных и слабых сторон внутренней среды, угроз, возможностей внешней среды в аспекте экспорта дополнительного образования;
  - выработка стратегических альтернатив развития экспортной деятельности;
  - разработка стратегии экспорта дополнительного образования.

*Реализация данного мероприятия может быть обеспечена как силами образовательной организации, так и в рамках системы мер инфраструктурной и институциональной поддержки.*

Инструментами реализации данного мероприятия являются:

**1.3.1. Выработка портфельных стратегий** с целью эффективного решения вопросов управления образовательной деятельностью с точки зрения места и роли образовательных услуг в удовлетворении нужд рынка и осуществления капиталовложений.

Задачи:

- определение подхода к распределению ресурсов между видами образовательных услуг с точки зрения критериев привлекательности рыночных сегментов и потенциальных возможностей каждого вида образовательной услуги;
- формирование портфелей экспортных образовательных услуг в области дополнительного образования.

**1.3.2. Разработка стратегий роста** с целью определения направлений стратегического развития образовательной организации на зарубежных рынках с точки зрения обеспеченности ресурсами, инвестиционных вложений и необходимости диверсификации деятельности.

Задачи:

- определение вида деловой активности образовательной организации на зарубежных рынках с учетом внутренних и внешних возможностей (формирование стратегий освоения новых или расширения существующих рынков за счет разработки новых или совершенствования существующих образовательных программ);
- разработка стратегии развития кадрового потенциала образовательной организации в аспекте экспорта образования.

*1.3.3. Проектирование конкурентных стратегий* с целью определения политики образовательной организации по отношению к конкурентам на внешнем и внутреннем рынке, а также формирования направлений достижения конкурентных преимуществ на выбранных сегментах.

Задачи:

- определение конкурентных ролей образовательной организации на каждом сегменте (претендент, лидер, последователь, нишевик);
- формирование стратегий реализации конкурентных преимуществ в зависимости от сферы и способа конкуренции (дифференцирование, лидерство, фокусирование).

#### ***1.4. Моделирование функций***

Цель реализации данного мероприятия — разработка функциональных стратегий продвижения программ дополнительного образования для иностранных граждан на зарубежных рынках.

Задачами мероприятия являются:

- разделение зарубежных рынков на условно однородные по своим свойствам группы на основании определенных признаков и выявление специфических потребностей каждой группы в образовательных услугах;
- поиск рыночной позиции образовательной организации на каждом сегменте, которая выгодно отличает ее от положения конкурентов;
- определение конкурентных преимуществ услуг образовательной организации на выбранных рынках.

*Реализация данного мероприятия может быть обеспечена как силами образовательной организации, так и в рамках системы мер инфраструктурной и институциональной поддержки.*

Инструментами реализации данного мероприятия являются:

*1.4.1. Сегментирование зарубежного образовательного рынка* с целью определения стратегии охвата целевого рынка (концентрация на сегменте, продуктовая специализация, рыночная специализация, селективная специализация или отсутствие специализации).

Задачи:

- формирование критериев для проведения многоступенчатой сегментации;

- формирование потребительского профиля (описание полученных сегментов по основным внешним признакам, оценка и описание потребительских предпочтений и характеристик каждого сегмента);
- оценка привлекательности сегментов (оценка привлекательности и выбор приоритетных сегментов рынка).

Результатом реализации данного инструмента является определение приоритетных стран приёма.

*1.4.2. Позиционирование образовательных услуг организации на выбранных сегментах с целью создания эффективной рыночной позиции услуг образовательной организации на выбранных сегментах, а также формулирования стратегических альтернатив позиционирования (укрепление существующих позиций, радикальное перепозиционирование, вытеснение конкурентов).*

Задачи:

- определение текущих позиций на выбранных сегментах;
- выбор желаемой позиции и разработка стратегии для достижения желаемой позиции.

На данном этапе осуществляется формулирование атрибутов позиционирования услуг образовательной организации на каждом сегменте по следующим критериям: на отличительном качестве услуги, по отношению к конкурирующей образовательной организации, на выгодах или способах решения проблем, на особом способе получения образовательной услуги, по культурным ценностям, по соотношению «цена-качество».

*1.4.3. Дифференциация образовательных услуг на выбранных рынках с целью определения направлений дифференциации:*

- продуктовая дифференциация (дополнительные свойства, функциональное качество, сроки предоставления, надежность, удобство);
- сервисная дифференциация (дистанционные образовательные технологии, онлайн-лекции и поддержка тьюторов, личный электронный кабинет и др.);
- дифференциация персонала (компетентность, статус, владение иностранными языками, доверие, надежность, отзывчивость, коммуникабельность и др.);
- дифференциация имиджа (марка, репутация образовательной организации и региона, истории и легенды).

Результатом является разработка бренда (брендов) образовательных услуг организации, обеспечивающего не только идентификацию услуг образовательной организации относительно конкурентов, но и способствующего формированию устойчивой лояльности потребителей и снижению чувствительности к цене.

### ***1.5. Разработка тактики***

Цель реализации данного мероприятия — разработка комплекса маркетинга образовательной организации для каждой рыночной позиции и каждого сегмента.

Задачи мероприятия включают в себя:

— определение видов образовательных услуг, их стоимости, выбор способа маркетинговых коммуникаций с целевыми сегментами и способа предоставления образовательных услуг.

Инструментами реализации данного мероприятия являются:

*1.5.1. Разработка образовательных услуг под потребности целевых сегментов с целью формирования ассортимента и номенклатуры экспортных образовательных услуг, а также фирменного стиля образовательной организации на зарубежном рынке.*

Задачи:

- определение ключевых выгод, которые получает иностранный обучающийся по итогам освоения дополнительной образовательной программы (продаем не услугу, а выгоду);
- определение отличительных характеристик образовательных услуг (качество, свойства, способ оказания услуги);
- проектирование дополнительных выгод для каждого сегмента (сервис, условия обслуживания, онлайн-поддержка и пр.).

*1.5.2. Выработка ценовой политики для каждого вида образовательных услуг с целью определения цен на конкретные виды образовательных услуг для целевых сегментов, основанного на определенных целях и задачах ценообразования, результатах изучения спроса и анализа издержек образовательной организации, изучения и анализа цен конкурентов.*

Задачи:

- определение путей достижения прибыли (увеличение доли рынка, максимизация прибыли, сохранение положения);
- выбор способа определения цены (ориентация на затраты, спрос, конкурентов);

— установление способов реализации выбранной стратегии ценообразования (снятия сливок, стабильных цен, внедрения на рынок).

*1.5.3. Формирование сбытовой политики с целью определения способа предоставления образовательных услуг целевым сегментам:*

- заочно (онлайн),
- очно (на территории образовательной организации),
- очно-заочно (смешанная форма).

Результатом является выработка сбытовой политики и конкретных мероприятий по ее реализации для каждого способа.

*1.5.4. Выбор способа маркетинговых коммуникаций с целевыми сегментами с целью формирования и стимулирования спроса на услуги образовательной организации в краткосрочном и долгосрочном периодах.*

*Задачи:*

- разработка мероприятий по стимулированию сбыта (скидки, акции, особые условия);
- разработка рекламных мероприятий (таргетированная реклама в сети Интернет, прямая почтовая рассылка, контекстная реклама и другие инструменты);
- разработка мероприятий по развитию связей с общественностью (паблисити, публикации в СМИ, рейтинги и др.).

Результатом является выработка коммуникационной политики образовательной организации на зарубежном рынке, включающей в себя совокупность коммуникационных средств взаимодействия с зарубежными рынками.

**2. Методы и инструменты реализации внешней интернационализации образовательной организации** следующие.

### ***2.1. Международное сотрудничество с образовательными организациями за рубежом***

Цель реализации данного мероприятия — развитие долгосрочных партнерских устойчивых связей, способствующих повышению узнаваемости образовательной организации в приоритетных странах приёма.

Задачи мероприятия включают в себя:

- заключение партнерских соглашений о сотрудничестве с зарубежными образовательными организациями;

- набор студентов для обучения по программам дополнительного образования, в том числе в формате летних/зимних школ, в соответствии с заключенными соглашениями;
- ежегодное составление планов сотрудничества, включающих в себя обмен делегациями и иные мероприятия;
- систематическое осуществление коммуникаций с партнерами.

*Реализация данного мероприятия может быть обеспечена как силами образовательной организации, так и в рамках системы мер инфраструктурной и институциональной поддержки.*

Инструментами реализации данного мероприятия являются:

*2.1.1. Организация ознакомительных визитов делегаций из зарубежных образовательных организаций (аналог рекламных туров в туристской индустрии) с целью ознакомления партнеров с условиями обучения и пребывания иностранных обучающихся.*

Задачи:

- создать благоприятный образ образовательной организации в глазах партнеров;
- продемонстрировать дополнительные выгоды от реализации образовательной программы (культурное наследие региона и т. п.);
- согласовать план сотрудничества в аспекте экспорта образовательных услуг (сроки, финансовые условия, содержательные аспекты и др.).

*2.1.2. Развитие активного экспорта курсов образовательной организации с целью повышения репутации образовательной организации в приоритетных странах приёма и привлечения внимания к конкретным образовательным программам (дифференциация персонала, то есть компетентность преподавательского состава как ключевой атрибут позиционирования). Активный экспорт — это реализация образовательной услуги преподавателей российской образовательной организации на территории зарубежного государства.*

Задачи:

- формирование портфеля экспортных курсов;
- определение способов предоставления образовательной услуги (очно, дистанционно);
- определение способа привлечения внимания целевой аудитории (через партнеров, через СМИ, через социальные сети или сарафанное радио);

- определение условий предоставления образовательной услуги (бесплатно в рамках двустороннего сотрудничества, за отдельную плату, привлечение спонсорской помощи, использование средств грантов);
- согласование результирующего послания целевой аудитории (призыв к подаче заявки на определенную программу, подписка на рассылки и обновления, ознакомление с дополнительной информацией на сайте и т.п.);
- оценка результатов активного экспорта (сопоставление затрат на реализацию активного экспорта и доходов от привлечения для обучения определенного числа иностранных граждан).

*2.1.3. Активное участие в конгрессных мероприятиях зарубежных образовательных организаций-партнеров с целью повышения репутации образовательной организации в приоритетных странах приёма за счет демонстрации инновационного и научного потенциала образовательной организации (подходит для организаций высшего образования).*

Задачи:

- мониторинг крупных конгрессных мероприятий в приоритетных странах приёма и составление плана участия представителей образовательной организации в таких мероприятиях;
- включение в планы международного сотрудничества с зарубежными образовательными организациями обоюдовыгодных условий участия в конгрессных мероприятиях;
- формирование связи между атрибутами позиционирования образовательной организации и отдельных экспортных образовательных услуг, контентом выступления представителей образовательной организации на зарубежном конгрессном мероприятии;
- согласование результирующего послания целевой аудитории.

*2.1.4. Использование нестандартных методов привлечения и удержания целевой аудитории с целью отбора талантливой молодежи и обеспечения ее участия в дополнительных образовательных программах образовательной организации.*

Задачи:

- разработка пакета нестандартных методов привлечения и удержания целевой аудитории (олимпиады для школьников, ежегод-

- ные конкурсы, выездные семинары, полевые практики и т. п.);
- выбор способа реализации нестандартных методов привлечения и удержания целевой аудитории (очно/дистанционно, на территории РФ / на территории партнёра);
  - определение условий реализации нестандартных методов привлечения и удержания целевой аудитории (коммерческая основа, скидки, особые условия в рамках двустороннего сотрудничества, средства грантов, международных фондов, сетей и т. д.);
  - определение экономической (отношение результата к затратам) и социальной (количество привлеченных для обучения по программам дополнительного образования одаренных детей) эффективности реализации нестандартных методов привлечения и удержания целевой аудитории.

## *2.2. Взаимодействие с представительствами Россотрудничества за рубежом*

Цель реализации данного мероприятия — повышение узнаваемости образовательной организации в приоритетных странах приёма за счет расширения коммуникационных каналов.

Задачи мероприятия включают в себя:

- анализ наличия представительств Россотрудничества в приоритетных странах приёма и установление партнерских отношений с выбранными представительствами;
- подготовка и распространение рекламных и информационных материалов об образовательной организации и их размещение на информационных ресурсах представительств Россотрудничества.

Инструментами реализации данного мероприятия являются:

*2.2.1. Направление информационных материалов* в представительства Россотрудничества в приоритетных странах приёма с целью своевременного (в момент обращения) информирования иностранных граждан.

Задачи:

- формирование пакета информационных материалов по экспортным образовательным услугам, предназначенным для данного сегмента рынка, на целевом языке;
- согласование условий и формата размещения информационных материалов в представительствах Россотрудничества;

- согласование условий консультирования иностранных граждан работниками представительств Россотрудничества.

2.2.2. *Размещение публикаций об образовательной организации в справочниках и иных информационных материалах, публикуемых Россотрудничеством, с целью укрепления имиджа образовательной организации на зарубежном рынке за счет устоявшейся репутации Россотрудничества.*

Задачи:

- подготовка качественных информационных материалов (рекламируем не организацию, а выгоду, которую получит иностранный обучающийся);
- составление плана публикационной активности (систематическое размещение информации ведет к запоминанию бренда образовательной организации);
- согласование условий размещения публикаций.

2.2.3. *Установление прямых контактов с работниками Россотрудничества в приоритетных странах набора с целью получения актуальной информации о состоянии спроса на зарубежных образовательных рынках, а также с целью организации эффективного распространения информации об образовательных услугах организации.*

Задачи:

- осуществление личных визитов ответственных работников образовательной организации в представительства Россотрудничества в приоритетных странах приёма;
- составление планов сотрудничества на год;
- согласование условий сотрудничества.

### ***2.3. Развитие сети деловых контактов в зарубежных странах***

Цель реализации данного мероприятия — расширение доступных образовательной организации коммуникационных каналов в приоритетных странах приёма, а также расширение каналов сбыта образовательных услуг (предоставление образовательных услуг на территории зарубежных партнеров).

Задачи мероприятия включают в себя:

- определение на основании результатов конкурентного анализа ключевых игроков рынка в приоритетных странах приёма;

- определение на основании результатов потребительского анализа определяющих факторов выбора образовательной организации потенциальным клиентом;
- формирование плана мероприятий по развитию долгосрочных взаимовыгодных отношений с ключевыми игроками рынка.

*Реализация данного мероприятия может быть обеспечена как силами образовательной организации, так и в рамках системы мер инфраструктурной и институциональной поддержки.*

Инструментами реализации данного мероприятия являются:

*2.3.1. Участие в образовательных выставках как за рубежом, так и в России с целью развития партнёрских отношений с рекрутинговыми агентствами и иными посредниками на целевых рынках.*

*Задачи:*

- формирование плана участия в образовательных выставках в приоритетных странах приёма (эффективно только в случае широкого проникновения на рынок);
- подготовка информационных материалов об образовательной организации и пакете экспортноориентированных программ;
- формирование пакета сувенирной продукции (обеспечивает запоминание образовательной организации, сохраняет контакты);
- подбор кадров, способных осуществить качественную презентацию образовательной организации и отдельных образовательных продуктов;
- оценка экономической эффективности реализации данного инструмента.

*2.3.2. Развитие сотрудничества с зарубежными некоммерческими и коммерческими организациями* (общины, русские культурные центры, образовательные центры), целью деятельности которых является привлечение для обучения в России граждан страны базирования.

*Задачи:*

- определение ключевых организаций в приоритетных странах приёма и разработка плана развития сотрудничества;
- определение форматов взаимодействий с ключевыми организациями в приоритетных странах приёма (размещение информационных материалов, проведение рекламных мероприятий, реализация образовательных услуг на территории партнера и пр.);
- расчет экономической эффективности реализации инструмента.

*2.3.3. Участие в международных образовательных партнёрских сетях* с целью реализации международных образовательных проектов, позиционирования образовательных услуг через маркетинговые каналы сети, участия в мероприятиях сети.

Задачи:

- определение на основе результатов конкурентного анализа ключевых стейкхолдеров в целевом географическом регионе (в данном случае партнёрские сети, например, БРИКС, BSRUN, BUP, Университет Арктики и пр.);
- изучение условий вступления и участия в работе сети;
- оценка экономической эффективности вступления и участия в работе сети с точки зрения продвижения и реализации программ дополнительного образования;
- составление плана участия в работе сети в точки зрения продвижения и реализации программ дополнительного образования (инициация и реализация международных проектов с многоканальным финансированием, участие в конгрессных мероприятиях сети, размещение информационных материалов на информационных порталах сети и т. п.).

*2.3.4. Участие в международных образовательных ассоциациях* с целью продвижения образовательных услуг через маркетинговые каналы ассоциации и повышения репутации и узнаваемости образовательной организации на зарубежном рынке.

Задачи:

- определение на основе результатов конкурентного анализа ключевых стейкхолдеров в целевом географическом регионе (в данном случае — международные образовательные ассоциации, например, Ассоциация университетов Европы, Ассоциация университетов Содружества и т. д.);
- изучение условий вступления и участия в работе Ассоциации;
- оценка экономической эффективности вступления и участия в работе Ассоциации с точки зрения продвижения и реализации программ дополнительного образования;
- составление плана участия в работе Ассоциации с точки зрения продвижения и реализации программ дополнительного образования (участие в международных рейтингах образовательных организаций, размещение информационных материалов об об-

разовательной организации на информационных площадках Ассоциации, развитие сети деловых контактов с членами Ассоциации и т. д.).

*2.3.5. Развитие сотрудничества с международными стипендиальными образовательными фондами с целью получения дополнительного финансирования на реализацию программ дополнительного образования (DAAD, CIMO, Fulbright и т. п.).*

Задачи:

- установление прямых контактов с администрацией фондов;
- изучение условий участия в стипендиальных и грантовых проектах, программах;
- формирование плана участия в стипендиальных и грантовых проектах, программах по каждому фонду в аспекте целевых стран приёма;
- размещение информации об экспортных образовательных программах образовательной организации на информационных порталах фондов.

### **3. Методы и инструменты реализации электронной интернационализации образовательной организации**

#### ***3.1. Разработка качественного формата и контента сайта образовательной организации***

Цель реализации данного мероприятия — формирование позитивного имиджа образовательной организации в зарубежном электронном образовательном пространстве, вызывающего доверие иностранных граждан.

Задачи мероприятия включают в себя:

- определение контента страницы о дополнительных образовательных программах и ее места в общей структуре сайта;
- определение целевых языков и перевод на целевые языки страницы о дополнительных образовательных программах;
- определение способов коммуникации с иностранными поступающими (заявка в электронном виде, обратная связь, контакты) и их реализация на странице;
- тестирование удобства поиска и использования страницы иностранными гражданами, внесение корректировок.

Инструментами реализации данного мероприятия являются:

*3.1.1. Разработка качественного контента сайта образовательной организации для иностранных граждан с целью предоставления всеобъемлющей информации об экспортных дополнительных образовательных программах.*

Задачи:

- формирование пакета экспортноориентированных дополнительных образовательных программ;
- разработка рекламных и информационных текстов и подбор иллюстраций к ним (рекомендуется сочетать различные форматы представления информации об образовательной программе: видео, брошюры, pdf, текст, презентации, цифры);
- разработка и размещение специальных предложений для иностранных граждан (не следует дублировать все ДОП для российских граждан).

Контент страницы сайта по дополнительным образовательным программам должен быть продуман с точки зрения различных целевых групп: поступающие, родители, студенты, выпускники, работодатели, сотрудники и соискатели, исследователи, партнеры, агентства, журналисты и др. Общий сайт образовательной организации должен быть также представлен на языках приоритетных стран приёма и содержать информацию об университете, истории его создания, условиях поступления, реализуемых образовательных программах, структурных подразделениях, научной деятельности, выпускниках, социальной жизни, партнерах, а также ссылки на показатели деятельности (места в рейтингах и пр.) и контакты. Общий сайт образовательной организации — ее «лицо» во внешнем пространстве (именно ссылки на сайт будут использованы в качестве лэндинга при продвижении в социальных сетях, размещаться на информационных брошюрах, в презентациях на конгрессных мероприятиях и т. п.). Хорошим инструментом повышения репутации образовательной организации и предпосылкой продвижения образовательных продуктов являются качественные страницы ведущих преподавателей (фото, цитаты, контакты).

*3.1.2. Перевод контента сайта на языки приоритетных стран приёма с целью повышения уровня доверия потенциальных клиентов к наличию благоприятной среды обучения и пребывания иностранных граждан в университете.*

**Задачи:**

- поиск переводчиков (возможно, из числа обучающихся иностранных граждан);
- осуществление перевода, проверка;
- систематическое обновление информации на различных языках.

*3.1.3. Разработка доступного и удобного в использовании интерфейса страницы сайта о дополнительных образовательных программах для иностранных граждан с целью создания имиджа образовательной организации как технологически развитой и инновационно активной.*

**Задачи:**

- определение места в структуре общего портала образовательной организации (часто такая страница размещается в разделе «международная деятельность», а не «дополнительные образовательные программы», что не совсем логично для восприятия);
- внедрение системы фильтров и возможности поиска информации по сайту (с главной страницы) на языках приоритетных стран приёма;
- размещение гиперссылок на страницы учебных подразделений, партнёров и т.п.;
- внедрение системы обратной связи и электронной подачи заявок;
- разработка мобильной версии;
- размещение ссылок на страницы в социальных сетях.

*3.1.4. Размещение на сайте успешных кейсов, отзывов о прохождении образовательных программ иностранными гражданами с целью повышения уровня доверия потенциальных клиентов к той или иной образовательной программе.*

**Задачи:**

- систематический сбор отзывов с фотоматериалами от участников программ дополнительного образования, размещение их на сайте;
- продвижение публикаций с отзывами в социальных сетях;
- систематическое обновление отзывов на сайте на различных языках приоритетных стран приёма.

*3.1.5. Продвижение страницы сайта о дополнительных образовательных программах в сети Интернет с целью увеличения охвата целевой аудитории и доведения информации об экспортных образовательных программах до целевых потребителей (аналитика Google Trends по запросам о российских дополнительных образовательных программах в Google показала, что большая часть запросов иностранных граждан связана с поиском курсов русского языка, приложение 5).*

*Задачи:*

- продвижение страницы сайта в интернет-пространстве приоритетных стран приёма (контекстная реклама и позиционирование в поисковых сетях);
- мониторинг посещаемости сайта;
- оценка эффективности использования инструментов продвижения;
- управление in-link/out-link потоками с целью определения портфолио посетителя сайта, в том числе страновую принадлежность.

### ***3.2. Работа образовательной организации по позиционированию в социальных сетях***

Целью реализации данного мероприятия является формирование и удержание целевой аудитории подписчиков (удержание существующего клиента в 6–7 раз дешевле привлечения нового).

Задачи мероприятия включают в себя:

- определение социальных сетей для размещения информации (приоритет: ВКонтакте для постсоветского пространства, Facebook и Instagram для стран Европы и Америки, а также Google+, Twitter, Youtube и др.);
- разработка информационной политики для каждой социальной сети;
- определение целевых языков бизнес-страниц;
- определение ответственных контент-менеджеров;
- оперативные ответы на запросы и комментарии пользователей.

Инструментами реализации данного мероприятия являются:

*3.2.1. Эффективный таргетинг с целью прямого доведения информации о той или иной образовательной услуге до соответствующей целевой аудитории (например, Facebook позволяет таргетировать*

аудиторию по различным социально-демографическим параметрам, интересам, поведению, геолокации, связям и т. д.). В современном мире переизбытка информации потребитель «улавливает» только ту рекламу, которая четко отвечает его потребностям.

Задачи:

- персонализация рекламы;
- геолокация целевых сегментов;
- разработка мероприятий по формированию и удержанию аудитории.

3.2.2. *Создание бизнес-страницы образовательной организации* с целью формирования качественного имиджа образовательной организации в социальной сети (не страница пользователя, но официальная бизнес-страница организации). С помощью бизнес-страницы можно размещать контент, создавать мероприятия и приглашать на них, рекламировать мероприятия или образовательные продукты, писать заметки, создавать специальные предложения (акции, распродажи), получать сообщения и отвечать на них, проводить видеотрансляции.

Задачи:

- создание рекламного кабинета в конкретной социальной сети;
- создание бизнес-страницы образовательной организации;
- размещение информации об организации и публикаций;
- перевод страницы на языки приоритетных стран приёма;
- настройка рекламной кампании.

3.2.3. *Стратегирование рекламной кампании в социальной сети* с целью обеспечения эффективного расходования ресурсов и достижения максимального результата (например, стратегия продвижения с акцентом на контент, стратегия продвижения с акцентом на трафик, на лендинг или на сайт, стратегия продвижения с акцентом на вовлечение (стратегия сериала), стратегия продвижения с акцентом на ретаргетинг, стратегия продаж в несколько этапов).

Задачи:

- разработка триггеров («затягивающих» атрибутов позиционирования);
- определение целей рекламной кампании (привлечение трафика, увеличение количества конверсий, охват, узнаваемость бренда);
- разработка контент-плана (цели: обеспечение регулярности публикаций, своевременная генерация контента, оценка эф-

фективности генерации каждого поста, выбор наиболее эффективных форматов контента, определение оптимальной периодичности постинга, оценка общей эффективности присутствия);

- определение рекламных форматов (фото, видео, кольцевая галерея, слайд-шоу, подборка) и плейсментов (в каждой социальной сети они индивидуальны, например, в Instagram — «Истории», в Facebook — лента новостей и т. д.).

Функции контента: привлечение новых подписчиков, повышение доверия к бренду, превращение подписчиков в покупателей, получение новых идей для развития экспортной деятельности, развитие лояльности клиентов, привлечение партнеров.

### *3.2.4. Разработка специальных инструментов коммуникаций с целью расширения охвата целевой аудитории.*

Задачи:

- организация выступлений (прямых трансляций) ведущих преподавателей университета в социальных сетях;
- реклама в мессенджерах;
- работа с негативом (обязательный ответ на негативные посты и отзывы);
- введение на бизнес-странице кнопки «нравится» и кнопки «призыв к действию» (например, подать заявку на обучение);
- использование вирусных постов, которые транслируют пользователи на своих страницах.

### *3.3. Позиционирование образовательной организации на международных образовательных порталах*

Цель реализации данного мероприятия — повышение репутации образовательной организации в мировом образовательном пространстве.

Задачи мероприятия включают в себя:

- выбор образовательных порталов (University World News, Chronicles of Higher Education, Study Portals, Topuniversities.com, <http://monitor.icef.com/> и др.), актуальных в приоритетных странах приёма;
- изучение условий размещения материалов;
- оценка эффективности мер по размещению информационных материалов на выбранных образовательных порталах;
- принятие решения о выборе образовательных порталов.

Инструментами реализации данного мероприятия являются:

3.3.1. *Паблистики в изданиях образовательных порталов с целью укрепления имиджа образовательной организации в мировом образовательном пространстве.*

Задачи:

- формирование качественного контента (не реклама образовательной организации, но освещение актуальной тематики, например, «Ученые университета доказали...»);
- определение периодичности размещения публикаций;
- согласование условий размещения публикаций;
- определение бюджета и экономического эффекта от реализации данного инструмента.

3.3.2. *Публикация профиля образовательной организации с целью повышения узнаваемости в мировом образовательном пространстве.*

Задачи:

- формирование качественного представления образовательной организации — профиля (используются выбранные атрибуты позиционирования региона и образовательной организации, которые должны выгодно отличаться от атрибутов конкурентов);
- перевод профиля на языки приоритетных стран приёма;
- обязательное размещение ссылок на сайт и бизнес-страницы, указание позиций в рейтингах.

3.3.3. *Размещение страницы образовательной организации на нескольких языках в Википедия с целью обеспечения качественного «первого контакта» потенциального клиента с образовательной организацией (аналитика показывает, что вкладка Википедия является чаще всего второй после сайта образовательной организации в ответе на поисковый запрос).*

Задачи:

- формирование профиля образовательной организации в Википедия;
- перевод профиля на языки приоритетных стран приёма;
- систематическое обновления информации в профиле на всех языках приоритетных стран приёма.

### ***3.4. Развитие инструментов коммуникации с потенциальными клиентами***

Цель реализации данного мероприятия — облегчение контактов потенциальных клиентов с образовательной организацией за счет применения современных технологий, что определяет процент «превращения» заинтересованных иностранных граждан в иностранных обучающихся.

Задачи мероприятия включают в себя:

- определение видов инструментов коммуникаций;
- решение организационных вопросов (назначение контент-менеджеров);
- согласование финансовых вопросов (расчет экономической эффективности использования того или иного инструмента).

Инструментами реализации данного мероприятия являются:

*3.4.1. Работа с мессенджерами* с целью облегчения контактов целевой аудитории с образовательной организацией (согласно последним исследованиям, 90 % современных потребителей используют для общения с компаниями мессенджеры).

Задачи:

- выбор мессенджера (например, WhatsApp, Viber, Messenger Facebook);
- создание профиля образовательной организации;
- определение и внедрение инструментов автоматизации;
- определение внутренней политики по управлению коммуникациями (голос бренда: стиль изложения, язык общения, подход к общению и т. п.).

*3.4.2. Подключение чат-ботов* к сайту с целью обеспечения оперативного реагирования на типовые запросы потенциальных клиентов при минимальных затратах времени и средств. Чат-бот — это виртуальный собеседник или помощник; компьютерная программа, которая может заменить человека в выполнении элементарных функций в сфере предоставления информации или поддержки пользователей.

Задачи:

- выбор типа чат-бота (ограниченный или развивающийся);
- выбор программного продукта (Growbot, WOG, Нова Пошта, Idealia Loreal, CNN и др.);

- установка чат-бота на сайт или на бизнес-страницу в социальной сети;
- систематическая коррекция типовых ответов на запросы на различных языках приоритетных стран приёма.

3.4.3. Подключение функции электронной регистрации с целью обеспечения возможности подачи заявки на обучение в электронном виде.

Задачи:

- определение формы и содержания электронной заявки;
- выбор места назначения и сбора заявок (электронная почта и пр.);
- определение формата обработки заявок, политики ответов на запросы и коммуникаций с поступающим (заявка получена, находится на рассмотрении и т. п.).

### ***3.5. Развитие дистанционного обучения***

Цель реализации данного мероприятия — внедрение дистанционных образовательных технологий в процесс предоставления образовательных услуг иностранным гражданам для повышения их конкурентоспособности на зарубежном образовательном рынке.

Задачи мероприятия включают в себя:

- разработку конкурентоспособных на мировом рынке дистанционных образовательных продуктов;
- подготовку и переподготовку преподавателей в части реализации дистанционных образовательных программ;
- развитие информационно-телекоммуникационной инфраструктуры образовательной организации с целью обеспечения качественной реализации дистанционных образовательных программ.

Инструментами реализации данного мероприятия являются:

3.5.1. Работа по внедрению дистанционной составляющей в существующие программы дополнительного образования, предназначенные для экспорта с целью повышения их конкурентоспособности за счет сервисной дифференциации.

Задачи:

- определение дистанционной составляющей образовательных программ;

- разработка дистанционной составляющей образовательных программ;
- обеспечение реализации дистанционной составляющей образовательных программ.

*3.5.2. Разработка комплексных дистанционных образовательных программ с целью их дальнейшего продвижения на зарубежные рынки.*

Задачи:

- выявление и изучение потенциального и реального спроса на дистанционные программы дополнительного образования в приоритетных странах приёма;
- разработка контента дистанционных программ дополнительного образования;
- кадровое обеспечение дистанционных программ дополнительного образования;
- инфраструктурное обеспечение дистанционных программ дополнительного образования;
- интернет-продвижение дистанционных программ дополнительного образования.

### ***3.4. Продвижение и аprobация механизма привлечения иностранных граждан к обучению по российским программам дополнительного образования***

#### **Рекомендации по продвижению механизма привлечения иностранных граждан к обучению по российским программам дополнительного образования**

Разработанный механизм может применяться в том или ином масштабе различными субъектами процесса привлечения иностранных граждан к обучению по российским программам дополнительного образования:

- вузами в полном объеме;
- общеобразовательными организациями и организациями дополнительного образования в рамках региональных кластеров образовательного туризма.

## **Предложения по апробации механизма для образовательных организаций высшего образования с целью продвижения программ дополнительного образования**

Процесс апробации предложенного механизма может включать реализацию образовательными организациями высшего образования следующих этапов.

*Этап 1. Анализ возможностей региональной инфраструктуры по поддержке экспорта дополнительного образования и разработка мероприятий по использованию имеющихся возможностей (бренд, инфраструктура, исследования, кадры и т. п.).*

Результат:

- определены существующие каналы продвижения (в рамках регионального образовательного бренда);
- определена существующая региональная инфраструктура реализации дополнительных образовательных программ (в рамках регионального кластера образовательного туризма с использованием деловой и инновационной инфраструктуры);
- определены дополнительные выгоды для потенциальных обучающихся (культурное наследие, деловая и инновационная инфраструктура и пр.);
- определен ресурсный потенциал (кадры, площадки, дополнительные услуги и пр.).

*Этап 2. Маркетинговые исследования и стратегирование*

Шаги:

2.1. Исследование зарубежных рынков с точки зрения позиций конкурентов и потребностей потенциальных клиентов, выбор приоритетных стран (страны) приёма.

2.2. Изучение целевых сегментов в приоритетных странах приема и формирование портрета целевого потребителя (возраст, пол, потребности, лицо, принимающее решение и т. п.) для каждого сегмента.

2.3. Формирование позиции образовательной услуги на выбранном сегменте (сегментах) и направлений дифференциации (ключевые отличия от конкурентов).

**Результат:**

- определены приоритетные страны приёма;
- выбраны сегменты, выполнена их характеристика;
- разработаны атрибуты позиционирования образовательной организации на каждом сегменте;
- выбраны направления дифференциации образовательных услуг.

*Этап 3. Разработка комплекса маркетинга на зарубежных рынках*  
Шаги:

- 3.1. Разработка портфеля дополнительных образовательных программ для каждого сегмента в приоритетных странах приёма.
- 3.2. Разработка ценовой политики, стратегии и тактики для каждой образовательной программы.
- 3.3. Выбор способа маркетинговых коммуникаций с целевыми сегментами (лицами, принимающими решения).
- 3.4. Выбор способа предоставления образовательных услуг (очно, заочно, очно-заочно).

**Результат:**

- сформирован портфель экспортных программ дополнительного образования;
- выбрана ценовая политика и стратегия ценообразования для каждой экспортной программы дополнительного образования и для каждого сегмента;
- разработан пакет информационных материалов об экспортных программах дополнительного образования (статьи, заметки, видеоролики и пр.);
- разработан пакет рекламных материалов об экспортных программах дополнительного образования (сувениры, флаеры, баннеры и пр.).

*Этап 4. Разработка мероприятий по внешней интернационализации*

Шаги:

- 4.1. Анализ возможностей международного сотрудничества в выбранном сегменте, реализация инструментов продвижения экспортных программ дополнительного образования через каналы международного сотрудничества с образовательными организациями за

рубежом (видеолекции ведущих преподавателей для учащихся партнерской образовательной организации, ознакомительный визит администрации партнерской образовательной организации, использование нестандартных методов привлечения и т. п.).

4.2. Анализ возможностей продвижения экспортных программ дополнительного образования через каналы Россотрудничества в приоритетных странах приёма.

4.3. Анализ возможностей продвижения экспортных программ дополнительного образования через сеть деловых контактов ООВО в приоритетных странах приёма и реализация ряда инструментов продвижения (в рамках участия вуза в образовательных выставках, через коммуникационные каналы партнерских сетей, через партнеров вуза в зарубежных странах и т. п.).

Результат:

— сформирована программа продвижения экспортных программ дополнительного образования в выбранных странах приёма с учетом возможностей международного сотрудничества университета.

#### *Этап 5. Разработка мероприятий по электронной интернационализации*

5.1. Разработка страницы портала ООВО в сети Интернет, посвященного программам дополнительного образования для иностранных граждан, на языках приоритетных стран приёма с доступным и удобным в использовании интерфейсом; продвижение страницы в сети Интернет.

5.2. Продвижение экспортных программ дополнительного образования в социальных сетях, актуальных в приоритетных странах приёма.

5.3. Позиционирование образовательной организации и экспортных программ дополнительного образования на международных образовательных порталах.

5.4. Разработка инструментов коммуникаций с потенциальными клиентами на языке приоритетных стран приёма (мессенджеры, чат-боты, электронная регистрация, электронный кабинет и т. п.).

5.5. Внедрение дистанционной составляющей в процесс реализации экспортных программ дополнительного образования.

**Результат:**

- сформирована программа продвижения экспортных программ дополнительного образования в сети Интернет;
- разработаны способы коммуникаций с потенциальными клиентами;
- внедрена дистанционная составляющая в процесс реализации экспортных программ дополнительного образования.

*Этап 6. Расчет эффективности мероприятий по привлечению иностранных граждан для обучения по программам дополнительного образования*

Шаги:

6.1. Планирование затрат на реализацию разработанных мероприятий на учебный год.

6.2. Планирование доходов от реализации экспортных программ дополнительного образования за учебный год.

6.3. Определение экономической эффективности реализации мероприятий по привлечению иностранных граждан для обучения по программам дополнительного образования в базовом году.

6.4. Определение экономической эффективности реализации мероприятий по привлечению иностранных граждан для обучения по программам дополнительного образования на второй, третий, четвертый и пятый годы реализации (на первые годы реализации мероприятий приходится наибольший объем первоначальных вложений).

6.5. Анализ портфеля экспортных образовательных программ с точки зрения доли и темпа роста рынка и выявление направлений инвестирования.

### **Отчет об апробации механизма привлечения иностранных граждан к обучению по российским программам дополнительного образования**

Апробация разработанного механизма привлечения иностранных граждан к обучению по российским программам дополнительного образования проводилась во исполнение пункта 5.3.4 (КТ 30) Сводного рабочего плана Функционального направления 5 «Продвижение российских программ дополнительного образования для

иностранных обучающихся, включая детей школьного возраста» приоритетного проекта «Экспорт российского образования» (утверждён президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам 30 мая 2017 г., протокол № 6)<sup>32</sup>.

Апробация разработанного Механизма проводилась отдельно для региональных органов исполнительной власти в части реализации мер поддержки институционального и инфраструктурного характера, а также для образовательных организаций высшего образования в части развития внутренней, внешней и электронной интернационализации. Форма отчета региона в рамках приоритетного проекта «Экспорт образования» об апробации Механизма привлечения иностранных граждан к обучению по российским программам дополнительного образования представлена в приложении 7. Форма отчета вуза об апробации Механизма привлечения иностранных граждан к обучению по российским программам дополнительного образования представлена в приложении 8. Анкеты для участия в апробации Механизма направлены в следующие университеты:

- Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов»;
- Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Алтайский государственный университет»;
- Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Национальный исследовательский Томский государственный университет»;
- Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Новосибирский национальный исследовательский государственный университет»;

---

<sup>32</sup> Механизм согласован членами рабочей группы функционального направления 5 «Продвижение российских программ дополнительного образования для иностранных обучающихся, включая детей школьного возраста» приоритетного проекта «Экспорт российского образования» (протокол № 7 от 08 июня 2018 г.). Список университетов для апробации Механизма, а также единая форма его апробации утверждены членами рабочей группы (протокол № 8 от 10 июля 2018 г.).

- Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Псковский государственный университет»;
- Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет»;
- Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»;
- Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский педагогический государственный университет»;
- Частное образовательное учреждение высшего образования «Невский институт языка и культуры».

В апробации разработанного механизма приняли участие и предоставили заполненные формы семь образовательных организаций высшего образования:

- Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»;
- Частное образовательное учреждение высшего образования «Невский институт языка и культуры»;
- Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-петербургский государственный архитектурно-строительный университет»;
- Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Псковский государственный университет»;
- Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Алтайский государственный университет»;
- Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Новосибирский государственный университет»;
- Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов».

Кроме того, в апробации приняли участие региональные администрации Псковской и Новосибирской областей.

## **Результаты апробации механизма привлечения иностраных граждан для обучения по российским программам дополнительного образования в Псковской и Новосибирской областях**

Апробация Механизма на региональном уровне проводилась в двух из 22 пилотных регионов Российской Федерации, отобранных АО «Российский экспортный центр», в которых внедряется Стандарт деятельности органов исполнительной власти по обеспечению благоприятных условий для развития экспортной деятельности (региональный экспортный стандарт).

Анализ полученных материалов показал отсутствие единых подходов к вопросам экспорта дополнительного образования в регионах, что говорит о необходимости консолидации усилий заинтересованных участников, включая представителей органов власти, образовательных организаций, туристических фирм и других, создание межведомственных рабочих групп, разработку региональных программ по развитию и продвижению дополнительного образования. Согласно заполненным формам отчетов об апробации Механизма в Псковской и Новосибирской областях, разработанный Механизм признан эффективным, позволяющим выстроить системную работу в регионе по экспорту дополнительного образования.

Новосибирская область в большей степени предпринимает системные меры на уровне администрации региона по развитию экспорта дополнительного образования, что выражается в наличии межрегионального консорциума по экспорту дополнительного образования и кластера образовательного туризма. В связи с этим в Новосибирской области предпринимаются меры по продвижению регионального дополнительного образования на зарубежные рынки в рамках стратегии регионального брендинга, проводятся маркетинговые исследования зарубежных рынков, результаты которых доступны организациям-экспортерам. Кроме того, в Новосибирской области предусмотрены меры поддержки экспортеров образования (гранты, методическая поддержка, повышение квалификации). Пе-

речисленные меры закреплены в программно-плановых документах регионального уровня в сфере экспорта.

В Псковской области меры по развитию экспорта дополнительного образования предпринимаются по инициативе Псковского государственного университета. Ввиду этого не все стратегические направления экспорта дополнительного образования, обозначенные в Механизме, могут быть реализованы. В частности, регион не участвует в межрегиональных консорциумах по экспорту образования. По факту не существует кластера образовательного туризма, хотя туристский кластер «Псковский» функционирует, предпринимаются попытки обсуждения возможных направлений сотрудничества Псковского государственного университета и туристских фирм. Слабо в регионе проработан брендинг образования, университет не имеет возможности своими силами реализовать качественную пиар-кампанию. Однако силами Псковского государственного университета разработаны рекомендации по развитию экспорта дополнительного образования, а также по внутренней, внешней и электронной интернационализации. Кроме того, в указанном вузе разработана и реализована программа повышения квалификации в области интернационализации образования. На базе университета создан научно-образовательный центр внешнеэкономической деятельности, в функции которого входит проведение исследований зарубежных рынков. Однако проблемой является отсутствие ресурсов для качественной реализации мер инфраструктурной и институциональной поддержки, о чем сообщается в отчете об апробации Механизма в Псковской области.

Вместе с тем в процессе апробации Механизма для региональных органов власти выявлены такие барьеры, как:

- разработанный механизм не может быть внедрен полностью в рамках одного года, требуется дополнительное время на апробацию;
- региональные органы власти не имеют достаточной заинтересованности в поддержке образовательных организаций — экспортёров, экономический эффект от экспорта образования недооценен;
- образовательные бренды регионов не созданы и не продвигаются в рамках общей стратегии брендинга региона;
- не предпринимается системных мер по развитию экспорта образования региона (инициатива исходит в основном от вузов).

По итогам апробации Механизма в Псковской и Новосибирской областях можно сделать следующие выводы:

- развитие экспорта дополнительного образования региона требует наличия инициативы «сверху» и системных мер по поддержке экспорта на уровне региональных органов власти, в том числе в формате межрегиональных консорциумов по экспорту образования;
- эффективность развития экспорта дополнительного образования региона определяется наличием синергетического эффекта от сотрудничества сфер туризма и образования, а также частного сектора, бизнеса и органов власти, которое может быть реализовано в формате образовательного туристского кластера, функционирующего на основании принципа государственно-частного партнерства (с привлечением ресурсов бизнеса), что позволит максимально эффективно использовать региональную инновационную и деловую инфраструктуру;
- развитие экспорта дополнительного образования «снизу-вверх» ограничивается отсутствием достаточных финансовых, кадровых и временных ресурсов организаций-экспортеров (необходимо привлечение средств федеральных и региональных приоритетных проектов, а также грантов);
- экспорт дополнительного образования региона может быть определен как одно из направлений экспорта услуг в рамках региональной экспортной стратегии; проработаны меры институциональной и инфраструктурной поддержки данного направления в формате дорожной карты или программы развития экспорта дополнительного образования региона;
- особую роль в развитии экспорта регионального дополнительного образования играют качество маркетинговых исследований зарубежных рынков и разработка конкретных рекомендаций по практическим вопросам расширения экспорта российских образовательных услуг в приоритетных (целевых) странах набора для российских образовательных организаций;
- требуются системные меры по продвижению бренда регионального образования (такие меры не под силу региональным образовательным организациям).

На наш взгляд, необходимой мерой развития экспорта дополнительного образования субъектов РФ является разработка региональной программы экспорта образования, возможно, в рамках регионального экспортного стандарта.

## **Результаты апробации механизма привлечения иностранных граждан к обучению по российским программам дополнительного образования в образовательных организациях высшего образования**

В ходе апробации Механизма образовательным организациям-экспортерам (далее — вузам) предложено оценить эффективность реализации мероприятий внутренней, внешней и электронной интернационализации. По блоку мероприятий внутренней интернационализации сделаны следующие выводы:

- вузы указывают в качестве целевого рынка страны или группы стран (например, страны Балтии, СНГ, страны Юго-Восточной Азии и т. п.), что говорит о преимущественном использовании стратегии глобального маркетинга — одна услуга на все рынки (не оправдывает себя в условиях жесткой конкуренции, а также не коррелирует со стратегией концентрированного маркетинга, преимущественно доступной региональным вузам);
- в качестве конкурентов более половины вузов указывают российские вузы, т. е. не принимается в расчет конкуренция на глобальном рынке, вузы конкурируют за иностранных слушателей, принявших решение поехать учиться в Россию;
- в качестве потребителей вузы рассматривают различные группы обучающихся: школьников, выпускников, бакалавров и магистрантов; не указаны в качестве потенциальных потребителей профессионалы и научные работники;
- экспортные образовательные услуги разнообразны, однако включают в себя исключительно дополнительные общеразвивающие программы (дополнительные профессиональные программы не указаны в отчетах);
- основными конкурентными преимуществами экспортных программ дополнительного образования вузы считают географиче-

- ское положение и наличие туристско-рекреационных ресурсов, что подтверждает актуальность сотрудничества сфер образования и туризма в формате образовательного туристского кластера региона;
- в качестве атрибутов позиционирования вузы называют (в порядке убывания популярности): 1) наличие поддержки и сопровождения в процессе обучения; 2) возможность формирования образовательной услуги с учетом потребностей обучающегося; 3) интеграцию образования и науки в процессе обучения;
  - в качестве ключевых выгод, которые получает потенциальный слушатель, вузы называют: 1) доступ к высшему образованию в России; 2) овладение русским языком; 3) зачет кредитов ECTS в отправляющем вузе;
  - ценовая политика у большинства вузов гибкая, предусматривающая скидки для организаций-партнеров;
  - образовательные услуги предоставляются, как правило, очно; дистанционная составляющая не превышает 12 %;
  - основные способы маркетинговых коммуникаций (в порядке убывания популярности): 1) вузы-партнёры; 2) интернет; 3) сетевые партнёрства; 4) рекрутинговые компании.

С учетом изложенного в этом тематическом блоке можно сделать вывод о том, что мероприятия внутренней интернационализации в вузах, прошедших апробацию, реализованы эффективно. В качестве рекомендаций предлагается более детальная сегментация целевых рынков.

По блоку мероприятий внешней интернационализации сделаны следующие выводы:

- большинство вузов к разработке и реализации образовательной программы дополнительного образования привлекает зарубежных партнёров, что отражается в соглашениях о сотрудничестве;
- для продвижения экспортной образовательной услуги вузы используют практически все возможные инструменты: участие в образовательных выставках, сотрудничество с коммерческими и некоммерческими организациями за рубежом, сотрудничество с образовательными ассоциациями, стипендиальными фондами и в рамках партнёрских сетей;

- нестандартные методы продвижения образовательных услуг вузами не используются;
- только один вуз из участников аprobации реализует возможности Россотрудничества для продвижения своих экспортных услуг.

В целом можно сделать вывод, что вузы предпочитают разрабатывать и продавать экспортную услугу в отношении конкретного заказчика, что снижает возможные риски, но ограничивает потенциальную выгоду, сильно сужая сегмент рынка.

По блоку мероприятий электронной интернационализации уместно сделать следующие выводы:

- страница экспортной образовательной услуги на официальном сайте вуза создана практически всеми вузами, однако преимущественно на английском языке (не учтена специфика целевых рынков);
- продвижением страницы сайта в сети Интернет, а также отслеживанием посещаемости вузы не занимаются;
- социальная сеть «ВКонтакте» практически не используется для продвижения экспортной образовательной услуги;
- социальные сети Facebook и Instagram используются редко, лишь несколькими вузами;
- специальные инструменты коммуникаций в сети Интернет практически не применяются (только один вуз указал в качестве средства коммуникации мессенджеры);
- продвижение на международных образовательных интернет-порталах не реализуется;
- коммуникация с клиентами осуществляется посредством электронной почты и телефонных звонков (в том числе Skype).

Таким образом, можно резюмировать, что мероприятия электронной интернационализации вузами практически не реализованы. Вероятно, препятствиями являются отсутствие специалистов в области интернет-маркетинга и неоцененность потенциала интернет-продвижения на мировом образовательном рынке (руководство вузов не хочет вкладывать ресурсы в данное направление деятельности).

В целом эффективность реализации предложенного механизма оценена участниками аprobации на 8–10 баллов из 10. Однако существует ряд рекомендаций по его доработке, в том числе:

- учесть необходимость адаптации программ дополнительного образования к зарубежным системам оценивания (кредитной системе), чтобы повысить мотивацию иностранных граждан проходить часть курсов своей образовательной программы за рубежом (в России);
- учесть необходимость внедрения в процесс реализации программ дополнительного образования современных технологий обучения путем повышения квалификации профессорско-преподавательского состава за рубежом, а также подготовки специалистов в области экспорта образования;
- включить механизм государственно-частного партнерства (в том числе между образовательными организациями) в описание работы образовательного туристского кластера;
- ранжировать вузы на группы на основе оценки осуществляющей ими электронной интернационализации; дать дополнительное время на апробацию механизма той группе вузов, в которых электронная интернационализация развита слабо;
- принять во внимание специфику региональных рынков;
- уделить особое внимание реализации мероприятий по электронной интернационализации как одному из наиболее перспективных направлений;
- разработать программу повышения квалификации сотрудников международных служб и пиар-подразделений университетов;
- доработать рекомендации с учетом того, что выход на рынки может осуществляться не только в формате B2C, а и в формате B2B.

Значительное число рекомендаций учтены при доработке настоящего документа. Перспективным направлением деятельности, на наш взгляд, является разработка методических материалов и программ повышения квалификации в области электронной интернационализации дополнительного образования.

Итак, активное развитие экспорта дополнительного образования усилиями университетов приемлемо только для федеральных вузов, что подтверждают результаты исследования, представленного в разделе 2 настоящего исследования. Региональным университетам, частным образовательным организациям высшего образования, ор-

ганизациям дополнительного образования развитие экспорта дополнительного образования исключительно «своими силами» недоступно (отсутствует «эффект масштаба»). В связи с этим целесообразной представляется консолидация усилий основных игроков регионального образовательного и туристского рынков в форме кластеров, а также поддержка образовательных организаций-экспортеров региональными органами власти, в частности, в формате региональных или межрегиональных консорциумов по экспорту образования.

**Целевая выборка образовательных организаций**

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование вуза</b>
<i>Образовательные организации высшего образования</i>	
1	ФГБОУ ВО «Алтайский государственный технический университет им. И. И. Ползунова»
2	ФГБОУ ВО «Алтайский государственный университет»
3	ФГБОУ ВО «Амурский гуманитарно-педагогический государственный университет»
4	ФГАОУ ВО «Северный (Арктический) федеральный университет им. М. В. Ломоносова»
5	ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет»
6	ФГБОУ ВО «Ивановский государственный химико-технологический университет»
7	ФГБОУ ВО «Карачаево-Черкесский государственный университет им. У. Д. Алиева»
8	ФГБОУ ВО «Северо-Кавказская государственная гуманитарно-технологическая академия»
9	ФГБОУ ВО «Кубанский государственный технологический университет»
10	ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет»
11	ФГБОУ ВО «Шадринский государственный педагогический университет»
12	ФГБОУ ВО «Курский государственный университет»
13	ФГБОУ ВО «Государственный институт русского языка им. А. С. Пушкина»
14	ФГБОУ ВО «Московский государственный технологический университет “СТАНКИН”»
15	ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский университет «Московский энергетический институт»
16	ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский ядерный университет «Московский инженерно-физический институт»
17	ФГБОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет»
18	ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского»

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование вуза</b>
19	ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный архитектурно-строительный университет»
20	ФГБОУ ВО «Орловский государственный институт экономики и торговли»
21	ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет им. И. С. Тургенева»
22	ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса»
23	ФГАОУ ВО «Дальневосточный федеральный университет»
24	ФГБОУ ВО «Псковский государственный университет»
25	ФГБОУ ВО «Башкирский государственный университет»
26	ФГБОУ ВО «Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления»
27	ФГБОУ ВО «Марийский государственный университет»
28	ФГАОУ ВО «Северо-Восточный федеральный университет им. М. К. Аммосова»
29	ФГБОУ ВО «Казанский государственный энергетический университет»
30	ФГБОУ ВО «Казанский национальный исследовательский технологический университет»
31	ФГБОУ ВО «Набережночелбинский государственный педагогический университет»
32	ФГБОУ ВО «Хакасский государственный университет им. Н. Ф. Катанова»
33	ФГБОУ ВО «Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) им. М. И. Платова»
34	ФГАОУ ВО «Самарский национальный исследовательский университет им. академика С. П. Королева»
35	ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет»
36	ФГБОУ ВО «Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена»
37	ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет “ЛЭТИ” им. В. И. Ульянова (Ленина)»
38	ФГБОУ ВО «Уральский государственный горный университет»
39	ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование вуза</b>
40	ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина»
41	ФГБОУ ВО «Смоленский государственный университет»
42	ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Томский государственный университет»
43	ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Томский политехнический университет»
44	ФГБОУ ВО «Томский государственный педагогический университет»
45	ФГБОУ ВО «Тюменский государственный университет»
46	ФГБОУ ВО «Глазовский государственный педагогический институт им. В. Г. Короленко»
47	ФГБОУ ВО «Ижевский государственный технический университет им. М. Т. Калашникова»
48	ФГБОУ ВО «Ульяновский государственный педагогический университет им. И. Н. Ульянова»
49	ФГБОУ ВО «Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет»
50	ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический университет им. Г. И. Носова»
51	ФГБОУ ВО «Чувашский государственный университет им. И. Н. Ульянова»
52	Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ульяновский государственный технический университет»
53	ФГБОУ ВО «Омский государственный технический университет»
54	ФГБОУ ВО «Санкт – Петербургский государственный университет»
55	ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»
56	ФГБОУ ВО «Владimirский государственный университет им. Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»
57	ФГАОУ ВО «Волгоградский государственный университет»
58	ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет»
59	ФБГОУ ВО «Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет»

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование вуза</b>
60	ФГБОУ ВО «Тихоокеанский государственный университет»
61	ФГБОУ ВО «Российский университет дружбы народов»
62	ФГБОУ ВО «Иркутский национальный исследовательский технический университет»
63	ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»
64	ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет»
65	ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет»
66	ФГБОУ «Уфимский государственный авиационный технический университет»
67	ФГБОУ ВО «Московский политехнический университет»
68	ФГБОУ ВО «Алтайский государственный педагогический университет»
<i>Образовательные организации дополнительного образования</i>	
69	ФГБОУ ВДЦ «Океан»
70	ГАОУ ДПО Владимирской области «Владимирский институт развития образования им. Л. И. Новиковой»
71	АНКО «Красноярский детский технопарк “Кванториум”»
72	ФГБОУ МДЦ «Артек»
73	ФГБОУ ВДЦ «Орленок»

## АНКЕТА ЭКСПЕРТА

### Цель исследования:

– выявление тенденций и проблем развития рынка дополнительного образования для иностранных граждан в субъектах РФ

### Участники опроса:

- представители образовательных организаций высшего образования;
- представители общеобразовательных организаций;
- представители профессиональных образовательных организаций;
- представители организаций дополнительного образования;
- представители организаций дополнительного профессионального образования

### Результат исследования:

аналитический отчет о проблемах и перспективах развития рынка дополнительных образовательных программ для иностранных граждан в субъектах РФ

*Участникам опроса отчет будет выслан на электронную почту в качестве благодарности за сотрудничество!*

### Контактные данные организаторов опроса:

Ольга Бакуменко

[o.bakumenko@yandex.ru](mailto:o.bakumenko@yandex.ru)

+79113773675

### 1. Заполните, пожалуйста, данные об организации, которую Вы представляете

Тип образовательной организации	Отметьте нужное
Общеобразовательная	
Профессиональная	
Высшего образования	
Дополнительного образования	
Дополнительного профессионального образования	
Виды дополнительных образовательных программ, по которым обучаются иностранные граждане	Отметьте нужное
Дополнительные общеразвивающие программы для детей	
Дополнительные общеразвивающие программы для взрослых (кроме подготовки к поступлению в вуз)	
Дополнительные общеразвивающие программы по подготовке к поступлению в вуз	

Дополнительные предпрофессиональные программы для детей	
Программы повышения квалификации	
Программы профессиональной переподготовки	
Финансовая основа обучения иностранных граждан	Отметьте нужное
Бюджет РФ (соотечественники)	
Квота	
Бюджет субъекта РФ	
По договорам об оказании платных услуг (индивидуально)	
По договорам об оказании платных услуг (группа)	
Длительность обучения иностранных слушателей	Отметьте нужное
Менее 1 недели	
1–2 недели	
2–4 недели	
1–3 месяца	
3–6 месяцев	
6–12 месяцев	
Дополнительные сведения (укажите, пожалуйста, дополнительную информацию о реализуемых в организации программах для иностранных граждан):	

**2. В этом разделе Вам предстоит определить и оценить степень важности проблем внутренней среды представляемой Вами организации в контексте развития дополнительных образовательных программ для иностранных граждан**

**Внутренняя среда организации — совокупность организационной структуры, корпоративной культуры и происходящих в организации бизнес-процессов. В рамках данного исследования внутренняя среда образовательной организации делится на функции управления организацией и функции по работе с иностранными слушателями**

Степень важности, где 1 — наивысший балл	Барьеры	Пример проявления барьера в Вашей организации
<b>Функции управления организацией</b>		
	Маркетинг дополнительных образовательных программ для иностранных граждан	<i>Пример: недопозиционирование на сайте и в социальных сетях</i>
	Организация учебного процесса	<i>Пример: недостаток специализированных методических материалов</i>
	Корпоративная культура (отношение преподавателей и слушателей из числа российских граждан)	
	Стратегия организации (наличие цели увеличения числа иностранных слушателей)	
<b>Функции по работе с иностранными слушателями</b>		
	Адаптация (климат, новые условия проживания и т. д.)	
	Обучение (учебный процесс, график и т. д.)	
	Внедренческая деятельность (вовлечение иностранных слушателей в общие мероприятия, организация отдельных мероприятий)	
	Проживание и быт (бытовые условия, кулинария и т. д.)	
	Коммуникации (язык, открытость к общению и т. д.)	

Дополните, пожалуйста, список барьеров собственными примерами:		

**3. В этом разделе Вам предстоит определить и оценить степень важности проблем внешней среды представляемой Вами организации в контексте развития дополнительных образовательных программ для иностранных граждан**

*Внешняя среда организации — совокупность факторов внешней среды, оказывающих влияние на развитие рынка дополнительного образования для иностранных граждан*

Степень важности, где 1 — наивысший балл	Барьеры	Пример проявления барьера в Вашей организации
	Визовое законодательство (сложность и длительность получения виз)	
	Санкции	
	Правовой статус иностранного гражданина (миграционный учет и т. д.)	
	Возможности трудоустройства во время обучения	
	Признание российских документов об образовании за рубежом	
	Неоднозначное отношение общества к иностранцам	
	Уровень преступности в регионе	

Дополните, пожалуйста, список барьеров собственными примерами:

--	--	--

**4. Предложите, пожалуйста, пути снижения влияния или устранения барьеров развития рынка дополнительного образования для иностранных граждан в субъектах РФ**

Для внутренних барьеров:		
Для внешних барьеров:		

**Благодарим за сотрудничество!**

**Сводная информация о программах дополнительного образования, реализуемых или планируемых для реализации учреждениями высшего образования целевой выборки**

Подвиды программ ДО	Виды программ дополнительного образования				Всего
	Дополнительные общеразвивающие программы (краткосрочные)	Дополнительные общеразвивающие программы (подготовка к поступлению в вуз)	Программы повышения квалификации	Программы профессиональной переподготовки	
<b>Длительность:</b>	<b>235</b>	<b>19</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>260</b>
менее 7 дней	26	0	1	0	27
8–14 дней	69	0	0	0	69
2–4 недели	115	0	1	0	116
1–2 месяца	19	0	0	0	19
более 2 месяцев	6	0	0	0	6
6–12 месяцев	0	19	0	4	23
<b>Язык:</b>	<b>235</b>	<b>19</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>260</b>
русский	149	19	2	4	174
английский	69	0	0	0	69
китайский	7	0	0	0	7
корейский	2	0	0	0	2
польский	2	0	0	0	2
немецкий	4	0	0	0	4
французский	1	0	0	0	1
монгольский	1	0	0	0	1
<b>Тематика:</b>	<b>235</b>	<b>19</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>260</b>
русский язык и культура	99	0	0	0	99
дипломатия	20	0	0	0	20
ИТ и информатика	12	0	0	0	12
инженерные науки	9	0	0	0	9

Подвиды программ ДО	Виды программ дополнительного образования				Всего
	Дополнительные общеразвивающие программы (краткосрочные)	Дополнительные общеразвивающие программы (подготовка к поступлению в вуз)	Программы повышения квалификации	Программы профессиональной переподготовки	
математика и физика	9	0	0	0	<b>9</b>
проектирование и моделирование	8	0	0	0	<b>8</b>
экология	8	0	0	1	<b>9</b>
дизайн и рисунок	7	0	0	0	<b>7</b>
бизнес в России	7	0	0	0	<b>7</b>
право и военное дело	7	0	0	0	<b>7</b>
экономика и менеджмент	6	0	0	0	<b>6</b>
творчество и искусство	6	0	1	0	<b>7</b>
филология	6	0	0	0	<b>6</b>
журналистика	5	0	0	0	<b>5</b>
история и археология	5	0	0	0	<b>5</b>
геология и география	4	19	1	1	<b>25</b>
медицина и биология	4	0	0	0	<b>4</b>
иностранные языки	3	0	0	0	<b>3</b>
энергетика	3	0	0	2	<b>5</b>
психология	3	0	0	0	<b>3</b>
туризм и экскурсоведение	2	0	0	0	<b>2</b>
спорт	2	0	0	0	<b>2</b>

## Обобщение летних программ дополнительного образования для иностранных граждан

Вуз	Наименование программы	Целевая аудитория	Длительность, неделя	Стоимость, тыс. руб.	Тематика
ВШЭ	Летний университет	Студенты	8	н/д	Политика и международные отношения Экономика Компьютерные науки Культура, история и общество Курсы о России и русском языке
РУДН	Летняя школа	Без ограничений	2	35	РКИ
Летняя школа	Без ограничений	2	63	Туризм	
НГУ им. Н. И. Лобачевского	Летняя школа	Студенты	4	40	РКИ
ТГУ	Летняя школа	Студенты	2,5	50	РКИ
СПбГПУ	Летняя школа	Студенты	1-3	22-34	РКИ
ТПУ	Летняя школа	Иностранцы граждане от 18 лет	3	34	РКИ
ЛЭТИ	Летняя школа	Без ограничений	1-4	17-35	РКИ

<b>Вуз</b>	<b>Наименование программы</b>	<b>Целевая аудитория</b>	<b>Длительность, неделя</b>	<b>Стоимость, тыс. руб.</b>	<b>Тематика</b>
СФУ	Летняя школа	Студенты	2	н/д	РКИ
	Летний курс	Студенты	8	н/д	РКИ
ТюмГУ	Летняя школа	Студенты	4	н/д	РКИ
	Летние курсы	Иностранцы граждане от 16 лет	3-8	13-15	РКИ
ПетрГУ	Летний университет	Без ограничений	4-12	н/д	РКИ
	Летняя школа	н/д	1,5	н/д	РКИ
КубГУ	Школа русского языка	Студенты	4	36	РКИ
	Школа русского языка	Без ограничений	2	н/д	РКИ
ПсковГУ	Летняя школа	Студенты	2	н/д	РКИ
	Летняя школа	Студенты	4	н/д	РКИ
ДГУ	Летняя школа	Студенты	2	н/д	РКИ
	Летняя школа	Студенты	4	н/д	РКИ
ИжГТУ	Летняя школа	Студенты	н/д	н/д	РКИ
	Летняя школа	Студенты	н/д	н/д	РКИ
СамГУ	Летняя школа	Студенты	н/д	н/д	РКИ
	Летняя школа	Студенты	н/д	н/д	РКИ
СГТУ	Летняя и зимняя школы	Без ограничений	3	н/д	РКИ
	Летняя школа	Студенты	1,5	н/д	РКИ
ПГСУР	Летняя школа	Студенты	1,5	н/д	РКИ
	Летняя школа	Студенты	1,5	н/д	РКИ
ПГТУ (Волгоград)	Летняя школа	Студенты	1,5	н/д	РКИ

\* н/д – нет данных

Приложение 5

Аналитика Google Trends по организациям целевой выборки за 12 месяцев (по состоянию на 27 ноября 2017 г.)

Организация	Страна																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Алтайский государственный технический университет																									
Алтайский государственный университет	+ +																								
Амурский гуманитарно-педагогический государственный университет																									
Северный (Арктический) федеральный университет	+ +																								
Белгородский государственный национальный исследовательский университет	+ +																								
Ивановский государственный химико-технологический университет	+ +																								

		Страна																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Казахстан																										
Карачаево-Черкесский государственный университет																										
Северо-Кавказская государственная гуманитарно-технологическая академия																										
Кубанский государственный технологический университет																										
Сибирский федеральный университет																										
Шадринский государственный педагогический университет																										
Курский государственный университет																										
Государственный институт русского языка им. А.С. Пушкина																										

Образовательная организация	Страна																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Московский государственный технологический университет	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Национальный исследовательский университет «МЭИ»	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
«Российский государственный гуманитарный университет»	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Новосибирский государственный архитектурно-строительный университет	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Образовательная организация	Страна																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Орловский государственный институт экономики и торговли																									
Орловский государственный университет им. И. С. Тургенева																									
Владивостокский государственный университет экономики и сервиса																									
Дальневосточный федеральный университет																									
Псковский государственный университет																									
Башкирский государственный университет																									
Восточно-Сибирский государственный Университет технологий и управления																									

Образовательная организация	Страна																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Марийский государствен- ный университет	+																								
Северо-Восточный феде- ральный университет																									
Казанский государственный энергетический университет		+																							
Казанский национальный исследовательский техноло- гический университет			+																						
Набережночелнинский го- сударственный педагогиче- ский университет				+																					
Хакасский государственный университет им. Н. Ф. Катанова					+																				
Южно-Российский государ- ственный политехнический университет						+																			





Образовательная организация	Страна																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Магнитогорский государственный технический университет	+																								
Чувашский государственный университет		+																							
Ульяновский государственный технический университет			+																						
Омский государственный технический университет	+			+																					
Санкт-Петербургский государственный университет	+				+																				
Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)						+																			
Владимирский государственный университет							+																		
Волгоградский государственный университет								+																	

Образовательная организация	Страна																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Белгородский государственный национальный исследовательский университет	+																								
Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет		+																							
Тихоокеанский государственный университет		+																							
Российский университет дружбы народов		+																							
Иркутский национальный исследовательский технический университет			+																						
Северо-Кавказский федеральный университет				+																					
Тверской государственный технический университет					+																				

Образовательная организация	Страна																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Чеченский государственный университет																									
Уфимский государственный авиационный технический университет	+																								
Московский политехнический университет		+																							
Алтайский государственный педагогический университет		+																							
Итого	35	18	53	41	6	21	4	18	12	6	8	4	6	4	8	8	17	13	10	7	4	6	4	4	

*Приложение 6*

**Результаты исследования сайтов целевой выборки вузов в аспекте предложения программ дополнительного образования (ДО) на русском и английском языке**

№ п/п	Образовательная организация	Аспект анализа						
		1 Легко ли найти вкладку ДО на рус. яз	2 Легко ли найти вкладку ДО на англ.яз	3 Наличие спец. предложе- ния для ИГ	4 Вид предло- жения для ИГ	5 Инструк- ция к подаче заявки для ИГ	6 На- личие контак- та для ИГ	7 Подача заявки в электрон- ном виде на англ. яз.
1	Алтайский государ- ственный технический университет	–	–	–	–	–	–	–
2	Алтайский государ- ственный университет	+	+	+	РКИ	+	+	–
3	Амурский гуманитар- но-педагогический го- сударственный университе- тет	+/-	+/-	+	РКИ	+	–	–
4	Северный (Арктиче- ский) федеральный университет	+	+	+	Раз- личные виды	+	+	+
5	Белгородский государ- ственный националь- ный исследователь- ский университет			+	РКИ Подфак	+	+	–

№ п/п	Образовательная организация	Аспект анализа						
		1	2	3	4	5	6	7
	Легко ли найти вкладку ДО на рус. яз	Легко ли найти вкладку ДО на англ.яз	Наличие спец. предложе- ния для ИГ	Вид предло- жения для ИГ	Инструк- ция к подаче заявки для ИГ	На- личие контак- та для ИГ	Подача заявки в электрон- ном виде	Описа- ние ДО на англ. яз.
6	Ивановский государствен- ный химико-технологи- ческий университет	–	–	–	–	–	–	–
7	Карачаево-Черкесский государственный уни- верситет	–	–	–	–	–	–	–
8	Северо-Кавказская гос. гуманитарно-техноло- гическая академия	+	–	–	–	–	–	–
9	Кубанский государ- ственный техноло- гический университе	+	+/-	+	Подфак	+	–	–
10	Сибирский федераль- ный университе	+	+	+	Раз- личные виды	+	+	+
11	Шадринский государ- ственный педагогиче- ский университе	+/-	–	–	–	–	–	–
12	Курский государстven- ный университе	+	–	–	–	–	–	–

№ п/п	Образовательная организация	Аспект анализа						
		1	2	3	4	5	6	7
	Легко ли найти вкладку ДО на рус.яз	Легко ли найти вкладку ДО на англ.яз	Наличие спец. предложе- ния для ИГ	Вид предло- жения для ИГ	Инструк- ция к подаче заявки для ИГ	На- личие контак- та для ИГ	Подача заявки в электрон- ном виде	Описа- ние ДО на англ. яз.
13	Государственный ин- ститут русского языка им. А. С. Пушкина	+	+	+	РКИ	+	+	-
14	Московский государ- ственный технологиче- ский университет	+	-	+	Подфак	-	-	-
15	Национальный иссле- довательский универ- ситет «МЭИ»	+	-	-	-	-	-	-
16	Национальный иссле- довательский ядерный университет «МИФИ»	+/-	-	-	-	-	-	-
17	Российский государ- ственный гуманитар- ный университет	+	-	-	-	-	-	-
18	Национальный иссле- довательский Нижего- родский государствен- ный университет им. Н. И. Лобачевского»	+	+	+	РКИ	+	+	+

№ п/п	Образовательная организация	Аспект анализа						
		1	2	3	4	5	6	7
	Легко ли найти вкладку ДО на рус.яз	Легко ли найти вкладку ДО на англ.яз	Наличие спец. предложе- ния для ИГ	Вид предло- жения для ИГ	Инструк- ция к подаче заявки для ИГ	На- личие контак- та для ИГ	Подача заявки в электрон- ном виде на англ. яз.	Описа- ние ДО на англ. яз.
19	Новосибирский государственный архитектурно-строительный университет	+	+	-	-	-	-	-
20	Орловский государственный институт экономики и торговли	-	-	-	-	-	-	-
21	Орловский государственный университет им. И. С. Тургенева	+	-	+	Подфак	-	-	-
22	Владивостокский государственный университет экономики и сервиса	+	+	+	Раз- личные виды	+	-	+
23	Дальневосточный федеральный университет	+	+/-	+	РКИ	+	-	+
24	Псковский государственный университет	+	-	+	Подфак	-	-	-
25	Башкирский государственный университет	+	-	-	РКИ	-	-	-

№ п/п	Образовательная организация	Аспект анализа						
		1	2	3	4	5	6	7
	Легко ли найти вкладку ДО на рус.яз	Легко ли найти вкладку ДО на англ.яз	Наличие спец. предложе- ния для ИГ	Вид предло- жения для ИГ	Инструк- ция к подаче заявки для ИГ	На- личие контак- та для ИГ	Подача заявки в электрон- ном виде на англ. яз.	Описа- ние ДО на англ. яз.
26	Восточно-Сибирский государственный уни- верситет технологий и управления	+	-	-	-	-	-	-
27	Марийский государ- ственный университет	+/-	-	-	-	-	-	-
28	Северо-Восточный фе- деральный университет	+	+	+	Раз- личные виды	+	-	+
29	Казанский государ- ственный энергетич- еский ун- иверситет	+/-	+/-	+	Подфак	+	-	-
30	Казанский националь- ный исследователь- ский технологоческий университет	+	+	+	РКИ	-	-	+
31	Набережночелнинский государственный педа- гический универси- тет	-	-	-	-	-	-	-

№ п/п	Образовательная организация	Аспект анализа						
		1	2	3	4	5	6	7
	Легко ли найти вкладку ДО на рус.яз	Легко ли найти вкладку ДО на англ.яз	Наличие спец. предложе- ния для ИГ	Вид предло- жения для ИГ	Инструк- ция к подаче заявки для ИГ	На- личие контак- та для ИГ	Подача заявки в электрон- ном виде	Описа- ние ДО на англ. яз.
32	Хакасский государственный университет им. Н. Ф. Катанова	–	–	–	–	–	–	–
33	Южно-Российский государственный политехнический университет	+/-	–	–	–	–	–	–
34	Самарский национальный исследовательский университет	+	+	–	–	–	–	–
35	Тольяттинский государственный университет	–	+	+	Летняя школа	+	–	+
36	Российский государственный педагогический университет	+	+	+	РКИ	+	–	+
37	Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет	+	+	+	Раз- личные виды	+	+	+

№ п/п	Образовательная организация	Аспект анализа						
		1	2	3	4	5	6	7
	Легко ли найти вкладку ДО на рус.яз	Легко ли найти вкладку ДО на англ.яз	Наличие спец. предложе- ния для ИГ	Вид предло- жения для ИГ	Инструк- ция к подаче заявки для ИГ	На- личие контак- та для ИГ	Подача заявки в электрон- ном виде на англ. яз.	Описа- ние ДО на англ. яз.
38	Уральский государ- ственный горный уни- верситет	+	-	-	-	-	-	-
39	Уральский государ- ственный педагогиче- ский университет	+	-	+	РКИ	-	-	-
40	Уральский федERAL- ный университет	+	+	+	Раз- личные виды	+	+	+
41	Смоленский государ- ственный университет	+	-	-	-	-	-	-
42	Национальный иссле- довательский Томский государственный уни- верситет	+	+	+	Раз- личные виды	+	+	+
43	Национальный иссле- довательский Томский политехнический уни- верситет	+	+	+	Раз- личные виды	+	+	+

№ п/п	Образовательная организация	Аспект анализа						
		1	2	3	4	5	6	7
	Легко ли найти вкладку ДО на рус.яз	Легко ли найти вкладку ДО на англ.яз	Наличие спец. предложе- ния для ИГ	Вид предло- жения для ИГ	Инструк- ция к подаче заявки для ИГ	На- личие контак- та для ИГ	Подача заявки в электрон- ном виде на англ. яз.	Описа- ние ДО на англ. яз.
44	Томский государствен- ный педагогический университет	+	+	-	-	-	-	-
45	Тюменский государст- ственный университет	+	+	+	Раз- личные виды	+	-	+
46	Глазовский государ- ственный педагогиче- ский институт	+	-	-	-	-	-	-
47	Ижевский государ- ственный технический университет	+	-	-	-	-	-	-
48	Ульяновский государ- ственный педагогиче- ский университет	+	-	+	Подфак	-	-	-
49	Комсомольский-на- Амуре государствен- ныйтехнический университет	+	-	-	-	-	-	-

№ п/п	Образовательная организация	Аспект анализа						
		1	2	3	4	5	6	7
	Легко ли найти вкладку ДО на рус.яз	Легко ли найти вкладку ДО на англ.яз	Наличие спец. предложе- ния для ИГ	Вид предло- жения для ИГ	Инструк- ция к подаче заявки для ИГ	На- личие контак- та для ИГ	Подача заявки в электрон- ном виде	Описа- ние ДО на англ. яз.
50	Магнитогорский госу- дарственный техниче- ский университет	+	+	+	РКИ	+	+	—
51	Чувашский государ- ственный университет	—	—	+	РКИ	+	—	—
52	Ульяновский государ- ственный технический университет	+	—	+	РКИ	—	—	—
53	Омский государствен- ный технический уни- верситет	+/-	+/-	+	РКИ	—	—	—
54	Санкт – Петербургский государственный уни- верситет	+	+	+	Раз- личные виды	+	+	+
55	Ростовский государ- ственный экономиче- ский университет	—	—	—	—	—	—	—
56	Владимирский госу- дарственный универ- ситет	—	—	—	—	—	—	—

№ п/п	Образовательная организация	Аспект анализа						
		1	2	3	4	5	6	7
	Легко ли найти вкладку ДО на рус.яз	Легко ли найти вкладку ДО на англ.яз	Наличие спец. предложе- ния для ИГ	Вид предло- жения для ИГ	Инструк- ция к подаче заявки для ИГ	На- личие контак- та для ИГ	Подача заявки в электрон- ном виде	Описа- ние ДО на англ. яз.
57	Волгоградский госу- дарственный универ- ситет	+	+/-	+	РКИ	+	-	-
58	Белгородский государ- ственный националь- ный исследователь- ский университет	+/-	+/-	+	Подфак	-	+	-
59	Национальный исследо- вателский Московский государственный стро- ительный университет	+	+	+	Подфак	-	-	+
60	Тихоокеанский государ- ственный университет	+	+	+	РКИ	-	-	-
61	Российский универси- тет дружбы народов	+	+	+	Различ- ные виды	+	+	+
62	Иркутский националь- ный исследовательский технический университет	+	-	-	-	-	-	-
63	Северо-Кавказский фе- деральный университет	+	-	+	Подфак	+	-	+

№ п/п	Образовательная организация	Аспект анализа						
		1	2	3	4	5	6	7
	Легко ли найти вкладку ДО на рус.яз	Легко ли найти вкладку ДО на англ.яз	Наличие спец. предложе- ния для ИГ	Вид предло- жения для ИГ	Инструк- ция к подаче заявки для ИГ	На- личие контак- та для ИГ	Подача заявки в электрон- ном виде на англ. яз.	Описа- ние ДО на англ. яз.
64	Тверской государствен- ный технический уни- верситет	–	–	+	Подфак	+	–	+
65	Чеченский государ- ственный университет	–	–	–	–	–	–	–
66	Уфимский государст- венный авиационный технический университет	+	–	–	–	–	–	–
67	Московский политех- нический университет	+	–	–	–	–	–	–
68	Алтайский государ- ственный педагогиче- ский университет	+	–	–	–	–	–	–
69	Итого: 9 вузов имеют комплексное предло- жение дополнительных ОП для ИГ	47 «+» 13 «-» 8 «+/-»	24 «+» 37 «-» 7 «+/-»	37 «+» 31 «-»	9 Подфак 13 РКИ 11 Раз- личные виды 3 Под- фак+Р- КИ <b>1 Летняя</b> школа	24 «+» 44 «-»	26 «+» 42 «-»	13 «+» 55 «-»
							20 «+» 48 «-»	

**Форма отчета региона в рамках приоритетного проекта  
«Экспорт образования» об апробации механизма привлечения  
иностраных граждан к обучению по российским программам  
дополнительного образования и работе на территории РФ  
и зарубежных площадках (далее — Механизма)**

**Данные о субъекте РФ**

Наименование \_\_\_\_\_  
Ссылка на страницу в сети  
Интернет \_\_\_\_\_  
Лицо, заполнившее отчет  
(ФИО, должность) \_\_\_\_\_  
Контактные данные лица, за-  
полнившего отчет \_\_\_\_\_

**I. Реализованы или планируются для реализации следующие стратегические направления экспорта российского дополнительного образования**

<i>Стратегическое направление</i>	<i>Практика реализации (да/нет)</i>
1. Формирование межрегиональных консорциумов по экспорту дополнительного образования	
2. Формирование региональных кластеров образовательного туризма	
3. Разработка и реализация стратегии брендинга дополнительного образования региона	
4. Разработка и реализация программ повышения квалификации для работников образовательных организаций в сфере развития экспорта дополнительного образования	
5. Использование региональной инновационной инфраструктуры для развития экспорта дополнительного образования	
6. Развитие инструментов поддержки развития экспорта дополнительного образования на региональном уровне	

## II. Результаты реализации инфраструктурных мер поддержки экспорта дополнительного образования региона

<i>Инфраструктурные меры поддержки</i>	<i>Практика реализации (да/нет)</i>
1. Разработка и внедрение портала в сети Интернет, содержащего результаты маркетинговых исследований экспортных образовательных рынков для региона, методические рекомендации для образовательных организаций по экспорту образования, информационные материалы по отдельным аспектам экспортной деятельности, инструменты обратной связи и возможность онлайн-консультирования	
2. Разработка и реализация программ повышения квалификации для работников образовательных организаций в сфере развития экспорта дополнительного образования	
3. Методическая поддержка развития экспорта регионального образования, включая размещение информационных материалов на портале в сети Интернет, оказание консалтинговых услуг	
4. Проведение исследований зарубежных рынков дополнительного образования для региона и размещение результатов в открытом доступе	
5. Разработка методических материалов для образовательных организаций по маркетингу дополнительного образования, в том числе разработка и размещение в открытом доступе методических материалов по развитию внешней и электронной интернационализации	
6. Организация совместных мероприятий по обмену опытом в сфере экспорта дополнительного образования	
7. Разработка и реализация стратегии брендинга регионального образования за рубежом в рамках общей стратегии брендинга региона	
8. Разработка программно-планового документа регионального уровня по поддержке развития экспорта образования	
9. Разработка и реализация совместных с бизнесом образовательных туров или включение образовательной составляющей в существующие на территории региона туристские маршруты	

<i>Инфраструктурные меры поддержки</i>	<i>Практика реализации (да/нет)</i>
10. Использование инфраструктуры разных форм собственности на территории региона и повышение эффективности ее использования для экспорта программ дополнительного образования (в рамках государственно-частного партнерства)	
11. Использование региональной инновационной инфраструктуры (лаборатории, научные центры, симуляторы и т. д.) как базы для реализации программ дополнительного образования	
12. Задействование научного потенциала региона в реализации программ дополнительного образования (технопарки, инкубаторы, кванториумы)	
13. Организация стажировок иностранных граждан на предприятиях региона в рамках программ дополнительного профессионального образования с целью популяризации трудовой деятельности на территории РФ	
14. Создание единого регионального адаптационного центра для иностранных граждан (возможна интеграция с региональными туристскими центрами), а также регионального волонтерского тьюторского молодежного движения, целью которого является адаптация и поддержка иностранных граждан в период пребывания на территории региона	
15. Создание Международной юридической консультации с целью повышения информированности иностранных граждан об их правах и обязанностях в период пребывания на территории региона	
16. Разработка региональной системы международного рекрутинга с целью развития кадрового потенциала региона, а также поддержки организаций региона в правовых вопросах найма иностранных граждан	

### III. Результаты реализации институциональных мер поддержки экспорта дополнительного образования региона

<i>Инфраструктурные меры поддержки</i>	<i>Практика реализации (да/нет)</i>
1. Разработка методических рекомендаций для образовательных организаций, реализующих программы дополнительного образования, по вопросам внешней, внутренней и электронной интернационализации	
2. Предоставление грантов на реализацию проектов развития экспорта дополнительного образования; финансирование части расходов, связанных с участием в маркетинговых мероприятиях за рубежом (выставки и т. п.)	
3. Использования бренда «Сделано в России» и каналов продвижения АО «РЭЦ» для продвижения бренда регионального образования на зарубежных рынках	
4. Разработка стратегии брэндинга регионального образования в приоритетных странах – партнерах региона и включение в нее мероприятий по продвижению программ дополнительного образования	
5. Использование сети деловых контактов региона в зарубежных странах в целях продвижения бренда регионального образования	
6. Разработка программно-планового документа по развитию экспорта дополнительного образования региона либо включение соответствующего раздела в программно-плановые документы по развитию экспорта регионального образования	
7. Ежегодное проведение потребительского анализа рынков дополнительного образования в разных странах и обеспечение открытого доступа к результатам таких исследований	
8. Ежегодное проведение конкурентного анализа рынков дополнительного образования в разных странах и обеспечение открытого доступа к результатам таких исследований	

### IV. Общая оценка эффективности реализации Механизма

---

---

---

---

## **V. Рекомендации по совершенствованию Механизма**

---

---

---

---

*ФИО ответственного должностного лица*

---

*Должность*

---

**Форма отчета вуза консорциума приоритетного проекта  
«Экспорт образования» об аprobации механизма привлечения  
иностраных граждан к обучению по российским программам  
дополнительного образования и работе на территории РФ и зарубежных  
площадках (далее — Механизм)**

**Данные об образовательной организации**

Полное наименование \_\_\_\_\_  
Ссылка на страницу в сети Интернет \_\_\_\_\_  
Лицо, заполнившее отчет  
(ФИО, должность) \_\_\_\_\_  
Контактные данные лица, заполнившего отчет \_\_\_\_\_

**Отчет о реализации Механизма**

***1. Показатели, достигнутые в результате аprobации Механизма***

Наименование показателя	Количественная оценка
1. Увеличение количества иностранных обучающихся по очной форме в российских образовательных организациях среднего профессионального и высшего образования	
2. Увеличение объемов внебюджетных средств, полученных от экспорта российского образования	
3. Увеличение числа иностранных школьников, прошедших обучение в рамках реализации программ дополнительного образования	
4. Увеличение количества иностранных слушателей онлайн-курсов, в том числе на русском языке, предлагаемых российскими образовательными организациями	
Другое (указать) _____ _____	

**2. Результаты реализации мероприятий внутренней интернационализации**

Наименование мероприятия	Детализация результата	Результат реализации мероприятия (заполняется вузом консорциума)
<i>Исследование рынков</i>	Целевой рынок	
	Основные конкуренты на целевом рынке	
	Основные потребители на целевом рынке	
<i>Стратегирование процессов</i>	Экспортная образовательная услуга для целевого рынка	
	Конкурентные преимущества экспортной образовательной услуги на целевом рынке	
<i>Моделирование функций</i>	Характеристика потенциальных потребителей экспортной образовательной услуги на целевом рынке	
	Атрибуты позиционирования экспортной образовательной услуги на целевом рынке	
<i>Разработка тактики</i>	Ключевые выгоды экспортной образовательной услуги для потенциальных потребителей на целевом рынке	
	Ценовая политика экспортной образовательной услуги на целевом рынке (базовая стоимость, скидки, акции)	
	Способ предоставления экспортной образовательной услуги (указать)	
	Способы маркетинговых коммуникаций с потенциальными потребителями экспортной образовательной услуги на целевом рынке (перечислить)	

**3. Результаты реализации мероприятий внешней интернационализации**

Наименование мероприятия	Детализация результата	Результат реализации мероприятия (заполняется вузом консорциума)
<i>Международное сотрудничество с образовательными организациями за рубежом</i>	Число вузов-партнеров, привлеченных к разработке и/или реализации экспортной образовательной программы	
	Число вновь заключенных для целей реализации экспортной образовательной программы соглашений о сотрудничестве с образовательными организациями за рубежом	
	Мероприятия по продвижению экспортной образовательной программы в вузах-партнерах (выездная мобильность, конгрессные мероприятия и т. п.), перечислить	
	Нестандартные методы привлечения и удержания целевой аудитории (использовались или нет), перечислить	
<i>Взаимодействие с представительствами Россотрудничества за рубежом</i>	Инструменты продвижения экспортной образовательной услуги на целевой рынок через каналы Россотрудничества, перечислить	
<i>Развитие сети деловых контактов в зарубежных странах</i>	Продвижение экспортной образовательной услуги через образовательные выставки, перечислить	
	Продвижение экспортной образовательной услуги через зарубежные коммерческие и некоммерческие организации, перечислить	
	Продвижение экспортной образовательной услуги через образовательные партнерские сети, перечислить	

Наименование мероприятия	Детализация результата	Результат реализации мероприятия (заполняется вузом консорциума)
	Продвижение экспортной образовательной услуги через международные образовательные ассоциации, перечислить	
	Продвижение экспортной образовательной услуги через международные стипендиальные образовательные фонды, перечислить	

**4. Результаты реализации мероприятий электронной интернационализации**

Наименование мероприятия	Детализация результата	Результат реализации мероприятия (заполняется вузом консорциума)
<i>Разработка качественно-го формата и контента сайта образовательной организации</i>	Ссылка на страницу экспортной образовательной программы в сети Интернет	
	Языки страницы экспортной образовательной программы в сети Интернет, перечислить	
	Способы продвижения страницы экспортной образовательной программы в сети Интернет, перечислить	
<i>Работа образовательной организации по позиционированию в социальных сетях</i>	Ссылка на страницу экспортной образовательной программы в соцсети «ВКонтакте» (указать языки)	
	Ссылка на страницу экспортной образовательной программы в Facebook (указать языки)	
	Ссылки на страницу экспортной образовательной программы в других социальных сетях (указать языки для каждой страницы)	

<b>Наименование мероприятия</b>	<b>Детализация результата</b>	<b>Результат реализации мероприятия (заполняется вузом консорциума)</b>
	Использование специальных инструментов коммуникаций с потенциальными потребителями экспортной образовательной программы, перечислить	
<i>Позиционирование образовательной организации на международных образовательных порталах</i>	Виды международных образовательных порталов, через которые обеспечивается продвижение экспортной образовательной услуги, перечислить	
	Инструменты продвижения экспортной образовательной программы на международных образовательных порталах, перечислить	
<i>Развитие инструментов коммуникации с клиентами</i>	Инструменты коммуникации с потенциальными потребителями экспортной образовательной услуги, перечислить	
<i>Развитие дистанционного обучения</i>	Дистанционная составляющая экспортной образовательной программы (да/нет)	
	Объем дистанционной составляющей экспортной образовательной программы, % (примерно)	

### *5. Общая оценка эффективности реализации Механизма*

---



---



---

### *6. Рекомендации по совершенствованию Механизма*

---



---



---

*ФИО ответственного должностного лица*

*Должность*

*Подпись*

*Печать*

## **Заключение**

Реализация предложенных инициатив в Псковском государственном университете позволила повысить позиции в национальном рейтинге университетов в блоке оценки «Интернационализация» со 191-й в 2014 г. до 45-й в 2017 г. Для этого в 2014 г. разработана Стратегия интернационализации 2020, установлены целевые индикаторы, а также промежуточные индикаторы на каждый год. Для их достижения ежегодно структурные подразделения университета составляли планы международной деятельности, эффективность которых оценивалась в конце года путем составления рейтинга факультетов по уровню интернационализации. Позиция в рейтинге определяла бюджет на международную деятельность следующего планового периода. Введены должности заместителей деканов по международной деятельности, определены работники административных структурных подразделений, ответственные за реализацию международных операций, а также создана соответствующая система мотивации и обучения. Изменение подхода к пониманию функции управления международной деятельности как основного ее оператора к функции координатора и организатора позволило вовлечь в данный процесс все структурные подразделения, резко увеличив масштаб интернационализации. В результате в 2018 г. представители Псковского государственного университета вошли в состав экспертного совета приоритетного проекта по развитию экспортного потенциала Российской системы образования. В рамках приоритетного проекта на базе университета проведен всероссийский семинар-совещание под названием «Консолидация усилий по развитию экспортного потенциала Российской системы образования».

Частное образовательное учреждение высшего образования  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ»

М. Ю. Махотаева, О. А. Бакуменко, Г. В. Варламов

ЭКСПОРТ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ  
vs  
ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ УНИВЕР-  
СИТЕТА

*Монография*

Подписано в печать 9.08.2019 г.

Формат 60×90<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Уч.-изд. л. 8,78. Усл. печ. л. 11,25.

Гарнитура Minion Pro. Тираж 50 экз. Заказ №

Издательство Санкт-Петербургского университета  
технологий управления и экономики  
190103, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44, лит. А  
(812) 448-82-50; izdat-ime@spbume.ru, izdat-ime@yandex.ru

Отпечатано в типографии СПбУТУиЭ

