

## Секция 5

### СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ В УПРАВЛЕНИИ ПОДГОТОВКОЙ КАДРОВ И ОБРАЗОВАНИЕМ

**Председатель – Халин Владимир Георгиевич,**  
профессор, д-р экон. наук, профессор  
Санкт-Петербургский государственный университет

**Ученый секретарь – Логинова Александра Викторовна**  
канд. экон. наук, доцент СПбПУ  
Сант-Петербургский Политехнический университет Петра Великого

УДК 338

doi:10.18720/SPBPU/2/id21-97

**Халин Владимир Георгиевич,**  
профессор, д-р экон. наук., профессор;  
**Чернова Галина Васильевна,**  
профессор, д-р экон. наук, профессор;  
**Юрков Александр Васильевич,**  
профессор, д-р физ.-мат. наук, профессор;  
**Забоев Михаил Валерьевич,**  
доцент, канд. экон. наук, доцент;

### РИСКИ ПРОЕКТА «5 в 100» И УПРАВЛЕНИЕ ИМИ

Россия, Санкт-Петербург, Санкт-Петербургский государственный университет, v.halin@spbu.ru, g.chernova@spbu.ru, a.v.yurkov@spbu.ru, m.zaboev@spbu.ru

**Аннотация.** В статье проведен анализ управленческих решений, принимаемых на федеральном, отраслевом и вузовском уровнях по реализации Проекта «5 в 100», инициированного Указом Президента России № 599 от 07.05.2012 г. Достижению целей Проекта отвечают положительные результаты реализации управленческих решений, однако возможно появление и отрицательных результатов, которые описываются соответствующими рисками. Окончание Проекта в 2020 г. позволило оценить качество управления им через реализацию этих рисков. Анализ показал, что по важнейшим управленческим решениям реализовались риски возможных отрицательных последствий, что привело к следующему – цели Проекта «5 в 100» не были достигнуты.

**Ключевые слова:** Проект «5 в 100», глобально конкурентоспособный университет, результаты управленческих решений, риски управления, оценка качества управления.

*Vladimir G. Khalin,*  
Professor, Doctor of Economics, Professor;  
*Galina V. Chernova,*  
Professor, Doctor of Economics, Professor;  
*Alexander V. Yurkov,*  
Professor, Doctor of phis.-mat., Professor;  
*Mikhail V. Zaboiev,*  
Ass. Professor, Candidate of Economic Sciences

## **RISKS OF THE "5 IN 100" PROJECT AND THEIR MANAGEMENT**

Russia, Saint-Petersburg, Saint-Petersburg State University,  
v.halin@spbu.ru, g.chernova@spbu.ru, a.v.yurkov@spbu.ru,  
m.zaboiev@spbu.ru

*Abstract.* The article analyzes the management decisions taken at the federal, sectoral and university levels for the implementation of the Project "5 in 100", initiated by the Decree of the Russia President No. 599 of 07.05.2012. The positive results of the implementation of management decisions correspond to the achievement of the Project goals, however, negative results may also appear, which are described by the corresponding risks. The completion of the Project in 2020 made it possible to assess the quality of its management through the implementation of these risks. The analysis showed that the risks of possible negative consequences were realized for the most important management decisions, which led to the following-the goals of the "5 in 100" Project were not achieved.

*Key words:* Project "5 in 100", authoritative world rankings of universities; globally competitive university; state educational policy, system risks on management.

### **Введение**

Современный этап развития российской высшей школы характеризуется ее существенным реформированием, сопровождающимся кардинальными переменами в системе управления на разных уровнях – принятием очень важных управленческих решений [1]. Как показывает практика, не всегда и не все принимаемые управленческие решения дают ожидаемый положительный результат. Часть из них может привести к нежелательным отрицательным последствиям. Именно поэтому важно с самого начала уметь оценивать принимаемое решение с позиций возможных сопутствующих ему рисков как неопределенной возможности появления отрицательных последствий принятия управленческого решения [2, 3, 4, 5, 6].

Существенную роль в реформировании российской высшей школы за последние 30 лет сыграл Проект «5 в 100». Инициатором данного Проекта является Президент России Путин В.В., который своим Указом от 07.05.2012 г. № 599 поручил Правительству РФ обеспечить «вхождение к 2020 г. не менее пяти российских университетов в первую сотню ведущих мировых университетов согласно мировому рейтингу университетов» [7]. Данная задача обусловила введение такого понятия как глобально конкурентоспособный университет. Университет будет определяться как глобально конкурентоспособный, если он входит в первую сотню хотя бы одного из авторитетных мировых рейтингов [8]. Данный Проект оценивается специалистами как один из самых амбициозных и крупномасштабных проектов за все время реформирования российской высшей школы, объем госбюджетного финансирования которого составил около 100 млрд. рублей [5, 9, 10, 11]. Результатом реализации данного Проекта к 2020 году в России должно было быть не менее 5 глобально конкурентоспособных университетов.

Целью данной статьи является анализ и оценка Проекта «5 в 100» в контексте реализации рисков управления им на федеральном и вузовском уровнях.

### **1. Управленческие решения по Проекту «5 в 100» и их оценка**

Реализация Проекта «5 в 100» подразумевала разработку и внедрение взаимосвязанных управленческих решений (далее, УР) на уровне Президента, на уровне федеральной исполнительной власти и на уровне конкретных вузов-участников Проекта. Известно, что анализ качества любого УР предусматривает проверку выполнения требований ряда критериев, в том числе таких, например, как «УР имеет ясную цель и четко описанную проблемную ситуацию», «УР является всесторонне обоснованным и реально осуществимым», «УР обеспечено необходимыми ресурсами» и т.д. [12]. Выполнение требований всех критериев качества оцениваемого управленческого решения будет означать его соответствие той цели, для достижения которой оно и принято, т.е. будет означать его высокое качество. В случае невыполнения требований соответствующих критериев, предъявляемых к качеству УР, возможно появление отрицательных результатов, связанных с ним, т.е. результатов, противоречащих цели принятого УР.

Подойдем к оценке Проекта «5 в 100» именно с этих позиций и рассмотрим важнейшие УР, принимаемые на трех уровнях – Президентом РФ в виде Указа от 07.05.2012 № 599, на федеральном уровне исполнительной власти – Правительством РФ, Минобрнауки России и Советом Проекта «5 в 100» в виде совокупности Постановлений и распоряжений, основным их которых является Постановление Правительства РФ от

16.03.2013 № 211 «О мерах государственной поддержки ведущих университетов Российской Федерации в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров», на уровне университетов – в виде «Программы развития конкретного университета до 2020 г.», утвержденной соответствующим распоряжением Правительства РФ.

## **2. Оценка Указа Президента России от 07.05.2012 г. № 599 с позиций риска**

Рассматривая подписание Указа Президентом России как УР, принимаемое на его уровне, и применяя методы теории принятия решений к самому тексту Указа, можно заметить, что данное УР нельзя оценить как УР удовлетворительного качества, поскольку при его разработке и принятии был допущен ряд системных ошибок. Так, например, в тексте Указа отсутствует четкое описание проблемной ситуации; не ясно, в чьих интересах оно принимается; не указаны объемы его ресурсного, в том числе финансового, обеспечения; УР не является обоснованным и своевременным.

Низкое качество содержания текста Указа привело к возможности появления отрицательных, негативных последствий для высшей школы России, которые могут быть описаны, например, следующими рисками: риск неспособности реализации целей Проекта; риск неспособности обеспечить качественное управление Проектом «5 в 100»; риск неспособности ресурсного обеспечения Проекта «5 в 100»; риск неспособности создать благоприятную систему управления в российских вузах, и т.д.

Известно, что риск – это неопределенная возможность реализации отрицательных последствий, поэтому чтобы окончательно ответить на вопрос качества принятого Указа – качества УР, принятого на уровне Президента, необходимо посмотреть, реализовались ли хотя бы какие-то из названных рисков в действительности.

К сожалению, практика подтвердила реализацию некоторых из этих рисков. Так, например, реализация риска неспособности достижения целей Проекта подтверждается следующими данными о позициях российских вузов в авторитетных мировых рейтингах в 2020 – 2021 гг. [13, 14, 15]:

- в 2020 – 2021 гг. только один российский вуз – МГУ им. М.В. Ломоносова, попал в Топ 100 и в рейтинге ARWU, и в рейтинге QS;
- в России в 2012 г. был лишь один глобально конкурентоспособный университет – МГУ им. М.В. Ломоносова. Таковым он, единственный, и остался в 2020 г.;

- никакой другой российский вуз в 2020 году не попадает не только в Топ 100, но даже в Топ 200 ни одного авторитетного общего рейтинга университетов мира;
- вузы-участники Проекта «5 в 100» – БФУ имени И. Канта, 1-й МГМУ им. И.М. Сеченова и ТюмГУ, в 2021 г. не попали даже в Топ 1000 ни одного из общих рейтингов университетов ARWU, QS и TNE;
- ряд российских вузов, например, МГТУ им. Н.Э. Баумана и МГИМО, не являясь участниками Проекта «5 в 100» и не получая дополнительных госбюджетных средств на повышение своей глобальной конкурентоспособности, тем не менее показали существенно лучший прогресс с 2012 по 2020 год, опередив по своим показателям ряд ведущих вузов-участников Проекта. Так, в 2021 г. в рейтинге TNE МГТУ им. Н.Э. Баумана попал в группу мест с 401 по 500 и опередил ИТМО, ТГУ, КФУ, МИСиС, НГУ, СПбГУ, РУДН и ТГПУ. МГИМО в рейтинге QS занял 348 место и опередил ИТМО, КФУ, СПбПУ, ТГПУ, МИСиС, ДВФУ, НИСаратовГУ, Самарский НИУ, НИУЛобачевского, ЛЭТИ и ЮУрГУ.

### **3. Оценка управленческих решений, принимаемых по Проекту «5 в 100» Правительством РФ и Минобрнауки России, с позиций риска**

Как показал анализ, Постановление Правительства РФ от 16.03.2013 № 211, как УР, принятое на федеральном уровне исполнительной власти, тоже нельзя считать удовлетворительным, поскольку при его разработке и принятии также был допущен ряд системных ошибок. В частности, Правительство России не обеспечило:

- существенного увеличения государственных расходов на развитие российской системы высшего образования в связи с принятием Президентом РФ решения о начале реализации крупномасштабного и затратного Проекта «5 в 100»;
- сохранения и стабилизации государственных расходов для устойчивого развития системы высшего образования в России. Более того, Правительство допустило снижение доли государственных расходов на образование. Доля расходов консолидированного бюджета РФ и бюджетов государственных внебюджетных фондов на образование в ВВП с 4,3% на момент начала Проекта снизилась до 3,7% в 2020 г. [16];
- привлечения дополнительного целевого финансирования из внебюджетных источников для успешной реализации Проекта «5 в 100»;

- высокого качества нормативно-правового обеспечения выполнения Проекта. Так, например, текст Постановления Правительства РФ от 16.03.2013 г. № 211 изменялся за время реализации Проекта 10 раз, а текст Правил распределения субсидий на государственную поддержку ведущих университетов РФ в целях повышения их конкурентоспособности – 8 раз [7];
- объективного и качественного отбора вузов для участия в Проекте «5 в 100» Это, в частности, подтверждается тем, что МГТУ им. Н.Э. Баумана и МГИМО, не являющиеся участниками Проекта и не получая дополнительных государственных субсидий, в 2020 году в авторитетных мировых рейтингах заняли более высокие места, чем ряд вузов-участников Проекта «5 в 100», а вузы-участники Проекта – БФУ имени И. Канта, 1-й МГМУ им. И.М. Сеченова и ТюмГУ, в 2021 г. не попали даже в Топ 1000 ни одного из общих рейтингов университетов ARWU, QS и THE [13, 14, 15];
- объективного и обоснованного распределения дополнительных государственных субсидий между вузами-участниками Проекта. Это, в частности, подтверждается тем, что размер государственной субсидии у разных вузов, участников Проекта, мог отличаться почти в 10 раз, а университет ЛЭТИ в 2014 и 2015 гг. в рамках Проекта «5 в 100» из федерального бюджета вообще не получил никакой финансовой поддержки [7].

К сожалению, низкое качество управленческих решений, принимаемых по Проекту «5 в 100» Правительством РФ и Минобрнауки России подтвердило реализацию следующих рисков: риск неспособности реализации целей Проекта; риск неспособности обеспечить увеличение государственных расходов на развитие российской системы высшего образования в связи с началом реализации Проекта «5 в 100»; риск неспособности сохранения и стабилизации государственных расходов для устойчивого развития системы высшего образования в России в условиях реализации Проекта «5 в 100»; риск неспособности своевременного и адекватного ресурсного обеспечения Проекта «5 в 100»; риск неспособности обеспечить качественное управление Проектом «5 в 100» со стороны федеральных органов исполнительной власти; риск неспособности осуществить обоснованный и качественный отбор вузов-участников проекта; риск неспособности создать благоприятную систему управления в российских вузах и т.д.

#### **4. Риски управления Проектом «5 в 100» на уровне вузов-участников.**

Важнейшими УР, принимаемыми на уровне ведущих университетов России в целях повышения их глобальной конкурентоспособности, яв-

ляются Программы развития этих вузов до 2020 года, которые были разработаны и приняты самими вузами, а затем утверждены соответствующими распоряжениями Правительства РФ.

Низкое качество Программ развития конкретных вузов-участников в рамках Проекта «5 в 100» привело к возможности появления отрицательных, негативных последствий для самого вуза, которые могут быть описаны, например, следующими рисками, обусловленными качеством управления высшего менеджмента вуза по реализации этого Проекта:

- риск неспособности вуза обеспечить достижение целей Проекта;
- риск неспособности обеспечить достижение университетом целевых индикаторов Программы своего развития до 2020 года;
- риск неспособности обеспечить своевременную и адекватную ресурсную поддержку выполнения целевых индикаторов Проекта;
- риск неспособности обеспечить стабильные и устойчивые позиции вуза в авторитетных мировых рейтингах по отношению к позициям в этом рейтинге других российских вузов;
- риск неспособности создать благоприятную систему управления университетом, которая способствовала бы достижению целевых индикаторов Программы развития вуза до 2020 года, связанных с Проектом «5 в 100»;
- риск неспособности обеспечить устойчивое развитие университета в контексте сохранения академических свобод, роста госбюджетного финансирования, конкурентного уровня заработной платы академического штата, увеличение численности ППС и численности обучающихся на госбюджетной основе;
- риск административной смены ректора, без учета мнения академического штата вуза-участника Проекта

и др.

К сожалению, практика подтвердила реализацию некоторых из этих рисков для ряда вузов-участников Проекта. Так, например, риск неспособности обеспечить достижение целей Проекта реализовался для всех 22 вузов-участников Проекта за исключением МГУ им. М.В. Ломоносова, который попал в Топ 100 рейтинга ARWU и рейтинга QS. Все другие российские вузы не попали даже в Топ 200 ни одного авторитетного общего мирового рейтинга.

Риск неспособности высшего менеджмента вуза обеспечить достижение университетом целевых индикаторов Программы своего развития до 2020 года, которые связаны с Проектом «5 в 100», реализовался в ряде вузов, например, в СПбГУ. Действительно, значение целевого индикатора № 29 «Наивысшая позиция (с точностью до 50) в ведущих мировых рейтингах (в общем списке)» Программы развития СПбГУ до 2020

года, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 26 июня 2014 г. № 1156-р, в 2020 году должно было бы быть равным 100. Однако это значение индикатора не было достигнуто [13, 14, 15] – в рейтинге QS оно было равно 225.

Риск неспособности высшего менеджмента вуза обеспечить его стабильные и устойчивые позиции в авторитетных мировых рейтингах по отношению к позициям в этом рейтинге других российских вузов не реализовался только для МГУ им. М.В. Ломоносова. МГУ доминировал над всеми российскими вузами в любых авторитетных мировых рейтингах как в 2012 г., так и в 2020 году.

Для ряда других вузов-участников Проекта этот риск реализовался, например, для СПбГУ. Действительно, на момент начала Проекта в 2012 г. СПбГУ, уступая во всех авторитетных мировых рейтингах МГУ им. М.В. Ломоносова, тем не менее доминировал над всеми оставшимися российскими вузами, находясь на более высоких местах в этих рейтингах. Он был единственным российским вузом, который попал в Топ 300 рейтинга QS. В 2020 – 2021 гг. СПбГУ, также уступая во всех авторитетных мировых рейтингах МГУ, в рейтингах ARWU и QS все же доминирует над всеми оставшимися российскими вузами. Однако в рейтинге ТНЕ, СПбГУ, занимая места в группе с 601 по 800, уступает еще и МФТИ, НИУ ВШЭ, СПбПУ Петра Великого, МГТУ им. Н.Э. Баумана, МИФИ, СПбГТУ, ИТМО и ТГУ.

Риск административной смены ректора, без учета мнения академического штата вуза-участника Проекта, также реализовался в ряде вузов-участников Проекта, например, в МИФИ, НИУ ВШЭ и ТГПУ.

## **5. Риски управления Проектом «5 в 100» и их последствия для российской всей высшей школы и конкретных вузов, не являющихся участниками этого Проекта**

Низкое качество управленческих решений, принимаемых по Проекту «5 в 100» на всех уровнях государственного управления, привело к проявлению целого ряда отрицательных, негативных последствий для всей высшей школы России, которые являются реализацией рисков управления. Среди них:

- риск неспособности обеспечить увеличение государственных расходов на устойчивое развитие российской высшей школы в условиях реализации Проекта «5 в 100»;
- риск неспособности улучшить материальное положение и общественный статус научно-педагогических работников государственных вузов России. Более того, Правительство РФ, с целью перераспределения госбюджетных средств внутри высшей школы России между ведущими вузами-участниками Проекта «5 в



100» и остальными государственными вузами страны, инициировало принятие ряда нормативных документов, которые существенно ухудшили ресурсное обеспечение государственных вузов, которые не являлись участниками Проекта, а также условия работы профессорско-преподавательского состава (ППС) в этих вузах. Так, в Государственной программе РФ «Развитие образования на 2013 – 2020 годы», утвержденной распоряжением Правительства РФ от 22.11.2012 г. № 2148-р, впервые с начала реформ в российской высшей школе была предусмотрена оптимизация сети вузов (в сторону сокращения до 40% вузов и до 80% филиалов) и повышение к 2018 году соотношения числа студентов на одного преподавателя до 12:1), что реально означало сокращение не менее 30% численности научно-педагогических работников в российских вузах [17];

- риск сокращения государственных вузов, численности ППС, контингента госбюджетных студентов и аспирантов. Так, за время реализации Проекта, число государственных вузов с 653 снизилось до 497 (на 24%); контингент госбюджетных студентов с 2619 тыс. чел. снизился до 1905 тыс. чел. (на 27,3%); численность ППС в российских вузах с 356,8 тыс. чел. снизилась до 223,1 тыс. чел. (на 37,5%) [16]. Численность аспирантов снизилась на 40%, составив 93,5 тыс. человек, при этом резко уменьшилась доля выпускников аспирантуры с защитой диссертации в срок – она упала до 12% [18];
- риск сокращения академической свободы профессоров и преподавателей вузов, а также снижения реального участия академического штата в решении стратегических вопросов управления университетом [17].

**Заключение.** Проблема обеспечения устойчивого развития российской высшей школы и повышение ее конкурентоспособности на мировом рынке образовательных услуг предполагает принятие соответствующих управленческих решений как на федеральном уровне, так и на уровне самих университетов. К сожалению, анализ качества государственного управления по выполнению Проекта «5 в 100» показал, что многие риски управления в российской высшей школе уже реализовались, что является серьезным препятствием для ее успешного развития.

#### **Список литературы**

1. Халин В.Г. Модернизация национальной системы высшего образования в контексте выбора управленческих решений. Научное издание. – СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 2008. – 264 с.

2. Чернова Г.В. Кудрявцев А.А. Управление рисками: учеб. пособие. – М.: ТК Велби; Проспект, 2007.
3. Халин В.Г., Чернова Г.В. Классификация методов управления экономическим риском // Страхование дело. – 2013. — № 8, – С. 43–48.
4. Управление финансовыми рисками высшего профессионального образования России в условиях его модернизации: в 2 кн. / под общ. ред. В.И. Гришина, науч. ред. И.П. Хоминич – Москва : ФГБОУ ВПО «РЭИ им. Г.В. Плеханова», 2014.
5. Анохина Е.М., Косов Ю.В., Халин В.Г., Чернова Г.В. Системные риски управления при реализации государственной политики в области образования и науки: анализ проблемной ситуации, риски и их идентификация // Управленческое консультирование. – 2016. – № 10 (94). – С. 8–26.
6. Халин В.Г., Чернова Г.В., Бойко И.П. Риски управления при формировании благоприятной системы управления в ведущих университетах России // Управление риском. – 2017. – №2 (82). – С. 53–56.
7. Сайт Проекта 5 в 100. Раздел документы: <https://5top100.ru/> (дата обращения 19.06.2021).
8. Глобальная конкурентоспособность ведущих университетов: модели и методы ее оценки и прогнозирования / под общ. ред. В.Г.Халина. Москва: Проспект, 2018. – 544 с.
9. Другова Е.А., Плешкевич И.Б., Климова Т.В. Трансформация кадровой политики российских университетов – участников Проекта 5-100: кейс НИЯУ МИФИ // Высшее образование в России. 2021. – Т. 30. – № 6. – С. 9–26.
10. Зайцев Д.А. Экзамен для экзаменаторов – Счетная палата оценила результаты Проекта 5-100 // ЖУРНАЛ БЮДЖЕТ. 2021. № 3(219). С. 76–79.
11. Чернова Г.В., Халин В.Г. Проект «5 в 100»: системные риски государственного управления и их реализация // Управление риском. – 2021. №2 (98). – С. 3–15.
12. Теория принятия решений. В 2 т.: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. В.Г.Халина. — М. : Издательство Юрайт, 2016.
- 13.Рейтинг университетов ARWU: <http://www.shanghairanking.com/> (дата обращения 19.06.2021).
- 14.Рейтинг университетов QS: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/> (дата обращения 19.06.2021).
- 15.Рейтинг университетов THE: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings> (дата обращения 19.06.2021).
- 16.Образование в цифрах: 2020 : краткий статистический сборник / Л. М. Гохберг, О. К. Озерова, Е. В. Саутина, Н. Б. Шугаль; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2020. – 120 с.  
<https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/404878648.pdf>.
- 17.Российские университеты в условиях цифровизации: математические и инструментальные методы оценки качества управления: монография / под общ. ред. В. Г. Халина. – М.: Проспект, 2019. – 896 с.
- 18.Торкунов А.В. Университет как часть национальной экономики // Вопросы экономики. 2019. — № 12, С. 111–122.