

**ДОКЛАД**



**№ 72 / 2021**

# **Электронная интернационализация: англоязычные интернет-ресурсы российских университетов (2021 г.)**



**РСМД**  
Российский совет  
по международным  
делам

Иван Тимофеев  
Ольга Бакуменко  
Елена Карпинская  
Иван Бочаров

**РОССИЙСКИЙ СОВЕТ ПО МЕЖДУНАРОДНЫМ ДЕЛАМ**

**МОСКВА 2021**

УДК 378.4(470+571):004.738.1(=111)

ББК 74.484.7с51

345

**Российский совет по международным делам**

**Авторский коллектив:**

к.полит.н. **И.Н. Тимофеев**; к.экон.н. **О.А. Бакуменко**; **Е.О. Карпинская**; **И.А. Бочаров**

**Выпускающие редакторы:**

к. полит. н. **И.Н. Тимофеев**; **Е.О. Карпинская**

Э45 **Электронная интернационализация: англоязычные интернет-ресурсы российских университетов (2021 г.):** Доклад № 72/2021 / [И.Н. Тимофеев, О.А. Бакуменко, Е.О. Карпинская, И.А. Бочаров]; Российский совет по международным делам (РСМД). — М.: НП РСМД, 2021. — 74 с. — Авт. и ред. указаны на обороте тит. л.  
ISBN 978-5-6044863-8-2

Доклад представляет собой результат нового этапа исследования англоязычных интернет-ресурсов российских университетов. На основе авторской методики оценки англоязычных сайтов вузов проведен анализ 67 англоязычных ресурсов российских вузов. Результаты исследования представлены в виде рейтинга англоязычных сайтов российских университетов, также приведены результаты анализа типичных проблем и даны рекомендации по их решению. Отдельно представлены результаты опроса 2021 г., проведенного среди российских университетов для выявления стимулирующих и сдерживающих факторов развития электронной интернационализации в университетах России. На основе полученных данных предложены рекомендации по развитию механизма управления данным процессом и по повышению эффективности деятельности в области электронной интернационализации.

Российский совет по международным делам благодарит А.Э. Матосян за помощь в подготовке публикации.

Высказанные в докладе мнения отражают исключительно личные взгляды и исследовательские позиции авторов и могут не совпадать с точкой зрения Некоммерческого партнерства «Российский совет по международным делам».

Полный текст доклада опубликован на интернет-портале РСМД. Вы можете скачать его и оставить свой комментарий к материалу по прямой ссылке — [russiancouncil.ru/report72](http://russiancouncil.ru/report72)

© Бакуменко О.А., гл. 5, 2021

© Составление, оформление, дизайн обложки, предисловие, резюме, гл. 1-5, приложения. НП РСМД, 2021

# Содержание

<b>Предисловие</b>	<b>4</b>
<b>Резюме</b>	<b>6</b>
<b>Глава 1. Англоязычные сайты российских университетов: динамика развития</b>	<b>10</b>
Первая группа — «лидеры»	12
Вторая группа — «догоняющие»	13
Третья группа — «отстающие»	15
<b>Глава 2. Российские университеты из группы «лидеров» в сравнении с университетами первой сотни рейтинга QS</b>	<b>18</b>
<b>Глава 3. Электронная интернационализация университетов — участников приоритетного проекта Правительства Российской Федерации «Развитие экспортного потенциала российской системы образования»</b>	<b>20</b>
<b>Глава 4. Рекомендации по развитию англоязычных сайтов</b>	<b>23</b>
<b>Глава 5. Электронная интернационализация российских университетов: барьеры и лучшие практики</b>	<b>28</b>
Основные характеристики университетов, принявших участие в опросе	28
Цели электронной интернационализации	29
Модели управления электронной интернационализацией	32
Проблемы электронной интернационализации	35
Лучшие практики электронной интернационализации	39
Рекомендации по развитию электронной интернационализации российских университетов	42
<b>Приложения</b>	<b>44</b>
<b>Об авторах</b>	<b>72</b>

## Предисловие

Укрепление конкурентных позиций на мировом рынке образовательных услуг — одна из ключевых задач российских университетов. Интенсификация глобальных процессов, цифровизация образования, развитие Интернета и социальных сетей ставят высшие учебные заведения перед необходимостью совершенствовать свои англоязычные электронные ресурсы. Ускорению процессов цифровизации и электронной интернационализации образования способствовал переход на дистанционные форматы обучения и подачи документов в вузы, который был вызван ограничениями, связанными с предотвращением распространения *COVID-19*. На фоне пандемии социальные сети и интернет-порталы на английском языке превращаются в один из основных инструментов международного маркетинга высшего образования. Высокая эффективность использования электронных ресурсов становится важным фактором экспорта образовательных услуг и улучшения имиджа российского высшего образования за рубежом.

Учитывая ту важную роль, которую развитие англоязычных электронных ресурсов играет в позиционировании бренда университета и в продвижении образовательных и научных услуг на международные рынки, Российский совет по международным делам (РСМД) продолжил свою работу по исследованию и анализу англоязычных порталов российских университетов. Представленный вниманию читателей доклад является продолжением базового доклада РСМД «Электронная интернационализация: англоязычные интернет-ресурсы российских университетов», выпущенного в 2015 г., а также докладов 2016–2020 гг.

Данный доклад содержит основные результаты нового этапа исследования, а также составленный на основе полученных данных рейтинг англоязычных сайтов вузов и рекомендации по решению типичных проблем их содержательного наполнения.

Учитывая стремление ряда российских университетов войти в первую сотню мировых рейтингов университетов, а также масштабную государственную программу, направленную на поддержку экспорта российского образования, был отдельно проведен анализ англоязычных сайтов университетов, участвующих в реализации проектов «Экспорт образования». С целью подготовки рекомендаций по развитию интернет-ресурсов данных вузов были выявлены сильные и слабые стороны их англоязычных сайтов. Также был проведен сравнительный анализ лидеров российского рейтинга и зарубежных университетов — лидеров рейтинга *QS*.

Отдельно в докладе представлены результаты 2021 г. среди российских университетов для выявления стимулирующих и сдерживающих факторов развития электронной интернационализации в университетах России. На основе полученных данных предложены рекомендации по развитию

механизма управления процессом электронной интернационализации и по повышению эффективности деятельности в этой области.

*Главная цель доклада*, как и на предыдущих этапах исследования, заключается в содействии российским университетам по таким направлениям, как повышение степени привлекательности вузов за рубежом, роста их эффективности в качестве экспортеров образования, развитие маркетинговых стратегий вузов и улучшение позиций в мировых рейтингах. Предложенные рекомендации могут быть использованы российскими вузами для развития электронных ресурсов, для совершенствования международной деятельности в сети Интернет и для развития механизма управления процессом электронной интернационализации. Надеемся, что они будут полезны университетам при решении актуальных задач интернационализации в целом.

В условиях пандемии более отчетливо проявились «слабые места» развития электронной интернационализации российских вузов. Надежды на быстрый выход из пандемии не оправдались, и, очевидно, все аспекты международной деятельности вузов будут развиваться с учетом имеющихся требований и ограничений. В этом контексте актуальна задача по полномасштабной адаптации российских университетов под новые реалии. Необходимо развитие механизмов управления процессами электронной интернационализации в вузах и повышение эффективности использования современных инструментов в сфере международного маркетинга образовательных и научных услуг университетов на зарубежных рынках.

## Резюме

Полученные по результатам исследования данные обобщены в виде «Индекса электронной интернационализации вузов», на основе которого построен рейтинг англоязычных порталов российских университетов. НИУ «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ) остается бесспорным лидером рейтинга и сохраняет значительный отрыв от остальных вузов. Второе и третье место в этом году удерживают Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (УрФУ) и Санкт-Петербургский государственный университет информационных технологий, механики и оптики (ИТМО). В группу «лидеров» впервые вошел Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет) (ЮУрГУ).

Из 67 университетов 39 вузов (58,2% от общего числа) улучшили свои результаты. Некоторые университеты значительно повысили свои показатели за последний год. Академия музыки имени Гнесиных в 2021 г. получила 21 дополнительный балл. На 8–10 баллов улучшили результаты Санкт-Петербургский государственный университет (СПбГУ), Московский городской педагогический университет (МГПУ), Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет) (ЮУрГУ), Московский физико-технический институт (государственный университет) (МФТИ (ГУ)), Московский политехнический университет (МПУ) и Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова (МГУ).

Несмотря на общую положительную тенденцию, анализ полученных данных позволяет сделать вывод о том, что потенциал развития порталов большого количества университетов остается нереализованным. Всего 11,9% (против 10,5% в 2020 г.) интернет-порталов анализируемых российских вузов заполнены более чем на 67%. 65,7% (против 64,2% в 2020 г.) университетских сайтов заполнены на 34–66% и 22,4% (против 25,4% в 2020 г.) заполнены менее чем на 33%. В наибольшей степени заполнены блоки «Контакты», «Об университете», «Поступление» и «Социальная жизнь». В минимальной степени — разделы «Карьера», «Выпускники университета» и «Библиотека».

Сравнительный анализ российских и зарубежных вузов выборки показал, что лидеры российского рейтинга опережают зарубежные вузы, входящие в топ-100 рейтинга QS, как по индексу электронной интернационализации в целом, так и по степени заполнения большинства разделов. Однако этот отрыв незначителен. Кроме того, наблюдается сильное отставание лидеров российского рейтинга по блокам «Карьера» и «Библиотека».

Аудит состояния англоязычных сайтов вузов — участников проекта «Экспорт образования» позволяет сделать вывод о том, что только 15,3% университетов справляются с рядом ключевых задач проекта, таких как про-

движение исследовательских услуг, привлечение зарубежных студентов и молодых научно-педагогических кадров и др. Динамика развития электронных ресурсов университетов — участников проекта показывает, что вузы не только активно заполняют базовые разделы, но и начинают в большей степени ориентироваться на зарубежных партнеров. Тем не менее уровень заполненности большинства блоков остается средним или ниже среднего. Это недостаточно для развития экспорта образовательных и научно-исследовательских услуг.

Результаты исследования, посвященного барьерам и лучшим практикам электронной интернационализации российских университетов, позволяют сделать ряд примечательных выводов:

- В большинстве случаев в опрошенных университетах менее 1% образовательных программ реализуется на иностранном языке. Только в 34% вузов английский язык обучения определен как основной для обучающегося контингента иностранных студентов. Большинство обозначили русский язык как основной язык обучения для иностранных студентов.
- Основные цели, которые ставят российские университеты перед электронной интернационализацией вуза, — это рекрутинг иностранных студентов на полный срок обучения, повышение позиций университета в международных рейтингах, привлечение студентов по обмену и иностранных студентов на совместные и сетевые международные образовательные программы, набор иностранных слушателей программ дополнительного образования, развитие межвузовского сотрудничества и привлечение зарубежных университетов к реализации совместных образовательных проектов. В наименьшей степени при развитии процессов электронной интернационализации вузы нацелены на привлечение зарубежных высококвалифицированных кадров для работы в университете и поиск партнеров для проведения совместных научных исследований, для подготовки публикаций и участия в научных проектах.
- Соотношение ответов, касающихся целей электронной интернационализации, и полученных результатов позволяет сделать вывод о том, что ни одна из поставленных целей электронной интернационализации не реализуется в полной мере. Наибольший разрыв между поставленной задачей и ее реализацией наблюдается в отношении повышения позиций университетов в международных рейтингах. 40% респондентов признают необходимость приложить усилия по оптимизации целого ряда функций и инструментов электронной интернационализации. Актуальность данного вопроса выше в опорных и иных региональных, а также в отраслевых университетах.
- В большинстве университетов управление электронной интернационализацией осуществляется централизованно с участием нескольких подразделений. 28% респондентов отметили централизованное управление силами одного подразделения и 72% — силами нескольких подразделений. Одновременно с этим наблюдается высокий процент децентрализован-



ного управления, когда функционал электронной интернационализации размыт между несколькими подразделениями с нечеткими границами ответственности.

- Управление электронной интернационализацией осуществляется в 45% случаев эпизодически, в 16% — разово, например, при создании англоязычного портала или англоязычного аккаунта в социальных сетях. Только в 35% случаев управленческие усилия осуществляются постоянно и непрерывно.
- В процессе электронной интернационализации участвуют преимущественно международная служба (96%), служба, ответственная за набор студентов (51%), а также PR-служба (49%). Маркетинговая служба и служба информационных технологий участвуют в минимальном числе случаев (20% и 9% случаев соответственно), что негативно влияет на развитие стратегии цифрового маркетинга университета.
- Учебные подразделения участвуют в процессе электронной интернационализации в 82% случаев, формируя контент и реализуя коммуникации. Однако только в 4% вузов это участие носит активный характер, в большинстве случаев (42%) оно осуществляется эпизодически. Уровень участия научных подразделений в процессах электронной интернационализации ниже, на уровне 73%. В большинстве случаев это участие также носит эпизодический характер.
- Проблемы, стоящие на пути развития электронной интернационализации российских университетов, носят комплексный характер. В большинстве университетов выборки преобладают кадровые и финансовые барьеры, в то же время многие респонденты отметили существование управленческих и организационных ограничений. Проблемы организационного характера более актуальны для национальных исследовательских университетов. Для опорных и иных региональных, а также отраслевых вузов более актуальны проблемы управленческого характера.
- В подавляющем большинстве университетов работа по ведению цифровых медиа осуществляется сотрудниками профильного подразделения самостоятельно (в 93% случаев), однако сотрудникам не хватает компетенций по разработке стратегий цифрового маркетинга (78%), а также в области владения инструментами веб-аналитики (66%), основами контент- и SMM-маркетинга (64%), иностранными языками (40%) и основами копирайтинга (38%).

Проведенный опрос позволил выявить следующие инструменты электронной интернационализации, которые были наиболее успешно использованы российскими высшими образовательными учреждениями:

- создание англоязычного сайта;
- участие в онлайн-выставках международного образования;
- создание лендингов на иностранных языках под конкретные цели;

- ведение официальной англоязычной страницы университета в *Facebook*;
- размещение профилей университета на российских порталах для иностранных поступающих.

## Глава 1. Англоязычные сайты российских университетов: динамика развития

Для аудита англоязычных порталов российских университетов, как и на предыдущих этапах исследования, была использована методология, разработанная РСМД в 2015 г. и основанная на выделении смысловых блоков электронных ресурсов университетов и их анализе. Всего было выделено 16 смысловых блоков, которые отражают потребности основных целевых аудиторий, использующих университетские сайты: «Об университете», «История», «Поступление», «Образовательные программы», «Подразделения и факультеты», «Библиотека», «Наука и исследования», «Миссия и стратегические цели», «Руководство, сотрудники и вопросы трудоустройства», «Новости», «Выпускники», «Карьера», «Социальная жизнь», «Основные показатели», «Зарубежные партнеры» и «Контакты». В результате соотношения целевых групп со смысловыми блоками англоязычных порталов вузов были определены те блоки, которые в наибольшей степени интересны конкретным целевым аудиториям. Каждый смысловой блок был сегментирован на содержательные элементы, отражающие наличие той или иной информации или опции. Всего таким образом было выделено 108 элементов, сформулированных в виде вопросов. Подробнее с методологией, используемой для исследования англоязычных сайтов университетов, можно ознакомиться в базовом докладе РСМД «Электронная интернационализация: англоязычные интернет-ресурсы российских университетов»<sup>1</sup>, выпущенном в 2015 г.

Общее количество анализируемых в 2021 г. университетов осталось прежним и составило 67 единиц наблюдения. В их число вошли федеральные и национальные исследовательские вузы, университеты — участники проекта «Развитие экспортного потенциала российской системы образования», а также университеты, имеющие серьезную международную составляющую деятельности и изъявившие желание быть включенными в рейтинг. Полный рейтинг университетов представлен в *Таблице 1. Рейтинг англоязычных сайтов российских университетов, 2021 г.* (см. Приложение).

Первым этапом анализа стало ранжирование сайтов университетов по сумме набранных ими баллов («индекс электронной интернационализации»). Согласно данным, полученным в ходе нового исследования, можно выявить продолжающуюся **положительную тенденцию**. Большинство университетов активно развивает свои англоязычные сайты. Из 67 университетов 39 вузов (58,2% от общего числа) улучшили свои показатели. Максимальный полученный результат в 2021 г. составил 99 баллов (из 108 возможных). Сократился разрыв в баллах между лидерами рейтинга УрФУ и

<sup>1</sup> Тимофеев И.Н., Махмутов Т.А., Чимирис Е.С., Тесля А.Л., Кузнецова А.Ю. Электронная интернационализация: англоязычные интернет-ресурсы российских университетов. / [Тимофеев И.Н. и др.]; Российский совет по международным делам (РСМД). — М: Спецкнига, 2015. — 56 с.  
URL: <http://russiancouncil.ru/common/upload/RIAC-University-Report24.pdf>

ИТМО: в 2021 г. он составил 1 балл. НИУ ВШЭ с начала наблюдений в 2015 г. остается бесспорным лидером рейтинга и сохраняет отрыв от других вузов.

Примечательно, что некоторые университеты значительно повысили свои показатели за последний год. Академия музыки имени Гнесиных в 2021 г. получила 21 дополнительный балл, СПбГУ, МГПУ, РГГУ, ЮУрГУ, МФТИ (ГУ), МПУ и МГУ — 8–10 дополнительных баллов.

Результаты анализа также выявили обратную тенденцию: падение показателей 14 университетов (20,9% от общего числа). Оно обусловлено как обновлением сайтов, так и задержкой с выкладыванием обновленных сведений, в том числе информации в разделе «Новости», «Основные показатели» и др.

В целом, несмотря на общую положительную тенденцию, анализ полученных данных позволяет сделать вывод о том, что **потенциал развития порталов большого количества университетов остается нереализованным**. Всего 11,9% (против 10,5% в 2020 г.) интернет-порталов анализируемых российских вузов заполнены более чем на 67%. 65,7% (против 64,2% в 2020 г.) университетских сайтов заполнены на 34–66% и 22,4% (против 25,4% в 2020 г.) заполнены менее чем на 33%.

Если посмотреть на степень заполнения отдельных разделов сайтов исследуемых вузов в целом (см. Приложение. Таблица 2. Степень заполнения отдельных разделов сайта российскими университетами), то можно увидеть, что в наибольшей степени заполнены такие разделы как «Контакты» (75,5%), «Об университете» (72,8%), «Поступление» (65,9%) и «Социальная жизнь» (57,9%). В минимальной степени заполненными остаются блоки «Карьера» (12,3%), «Выпускники университета» (19,4%) и «Библиотека» (22,1%).

Эти данные показывают, что англоязычные версии сайтов отличает лучшая проработка статичных разделов сайта и блоков, которые не требуют серьезной работы с подразделениями университета и менеджментом образовательных программ. При этом слабая проработка таких разделов как «Выпускники» и «Карьера» означает, что российские вузы не используют такой традиционно важный ресурс, как выпускники университета. Выпускники — важный канал распространения информации об университете, построения его позитивной репутации и пополнения эндаумента. Кроме того, вузы не используют в маркетинге образовательных программ инструмент карьерного развития. Таким образом, потенциальные студенты не получают информации о том, каких карьерных успехов достигают выпускники университета, каковы возможные траектории профессионального развития в будущем. И это при том, что на настоящий момент эта информация в глазах потенциальных абитуриентов и их родителей приобрела первостепенную важность. Слабое заполнение раздела «Библиотека» говорит о том, что университет может терять своих потенциальных студентов и научных сотрудников.

Наблюдается **тенденция развития разделов сайта и улучшения среднего значения индекса электронной интернационализации**. При этом наиболь-

ший прирост наблюдается по блоку «История» (55,2% против 50,5% в 2020 г.). В 2021 г. замедлилась динамика развития блоков «Социальная жизнь» (57,9% против 61,1% в 2020 г.) и «Руководство, сотрудники и вопросы трудоустройства» (40,4% против 41,4% в 2020 г.).

Как и в предыдущих исследованиях РСМД (2015–2020 гг.), проанализированные университеты были разделены на три группы. Первая группа, группа «лидеров», — это те вузы, чьи англоязычные версии интернет-порталов заполнены более чем на 67%. Иными словами, это вузы, которые набрали 73 и более баллов из 108 возможных. Вторая группа «догоняющих» — это университеты, чьи сайты заполнены на 34–66% (набрали 37–72 баллов). Образовательные учреждения, которые вошли в третью группу «отстающих», имеют сайты, заполненные не более чем на 33% (набрали 0–36 баллов). В первую группу в 2021 г. вошли 8 университетов, во вторую группу — 44, в третью группу — 15 (см. Приложение. Таблица 2. Степень заполнения отдельных разделов сайта университетами российского рейтинга).

Анализ данных и результаты выведения средних значений по заполнению всех разделов трех групп университетов говорят о том, что **динамика развития разных групп вузов выровнялась**. Данные, полученные в 2021 г., позволяют выявить продолжающуюся тенденцию перехода университетов из группы «отстающих» в группу «догоняющих».

В 2021 г. в рейтинге стало меньше позиций: было получено 40 мест, тогда как в 2020 г. — 45 мест. Это связано с тем, что некоторые университеты, которые в 2020 г. набрали разное количество баллов, в этом году набрали одинаковое количество и разделили одно место с некоторыми другими университетами. Таким образом, вузы, которые не улучшили свои показатели с прошлого года, смогли укрепить свои позиции в рейтинге.

### **Первая группа — «лидеры»**

Университеты, вошедшие в первую группу (8), набрали от 73 до 99 баллов. Средний показатель по степени заполненности всех разделов составляет 74,6% (против 74,3% в 2020 г.). Лидером рейтинга со значительным отрывом остается НИУ ВШЭ (99 баллов). Второе место удерживает за собой УрФУ (83 балла), третье — ИТМО (82 балла). 4-е место в рейтинге занял Российский университет дружбы народов (РУДН) (79 баллов), вплотную приблизившись к тройке лидеров рейтинга. Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого (СПбПУ) и Национальный исследовательский Томский государственный университет (ТГУ) разделили 5-е место (по 77 баллов). Сколковский институт науки и технологий (Сколтех) занял 6-е место (75 баллов). Кроме того, в группу «лидеров» впервые вошел Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет) (ЮУрГУ), который занял 7-е место, набрав 73 балла.

Университеты первой группы обладают конкурентоспособными интернет-порталами, которые заполнены более чем на 74%. В наибольшей степени заполнены блоки «Об университете» (97,5%), «Контакты» (97,5%), «Миссия

и стратегические цели» (95,8%), «Основные показатели» (95%), «Новости» (93,7%), «Поступление» (87,5%) и «Партнеры» (85,4%). Перечисленные разделы заполнены более чем на 85% (см. Приложение. График 1. Степень заполнения отдельных элементов разделов сайта университетами-лидерами российского рейтинга (первая группа) в 2020 и 2021 гг.).

Отдельного внимания заслуживают разделы «Карьера» и «История»: именно они за последний год получили значительное развитие. Отрицательная динамика в большей степени проявилась в заполнении раздела «Социальная жизнь». Остается нереализованным потенциал блоков «Карьера», «Выпускники», «Библиотека» и «Подразделения и факультеты». Данные разделы заполнены менее чем на 55,4%.

Отрицательную динамику некоторых блоков, в частности, раздела «Об университете», можно частично объяснить переходом ЮУрГУ в первую группу. На сайтах университетов первой группы в меньшей степени проработан раздел «Карьера», который заполнен на 33,9% (против 26,5% в 2020 г.). Этот блок представляет интерес для абитуриентов и их родителей, а также для студентов, выпускников и работодателей. Раздел «Карьера» отсутствует у ТГУ и Сколтеха. В случае отсутствия положительной динамики развития блока, посвященного вопросам карьеры, возникает риск потери внимания вышеперечисленных целевых аудиторий. Не стоит забывать и о содержательном наполнении блока «Выпускники» (44,6%). Активное взаимодействие с выпускниками, наличие их отзывов об университете, организация ассоциаций и др. напрямую влияет на имидж образовательного учреждения. Качественное наполнение раздела «Выпускники» может стать эффективным инструментом для привлечения иностранных абитуриентов. Фамилии известных выпускников будут действовать лучше рекламных слоганов. Необходимость заполнения блоков «Библиотека» и «Подразделения и факультеты» обусловлена вниманием к данным разделам ряда целевых аудиторий сайта, в том числе студентов, исследователей, сотрудников университета и соискателей.

В целом наблюдается **положительная динамика развития сайтов университетов первой группы**. Среднее значение индекса электронной интернационализации составило 74,6% (против 74,3% в 2020 г.), что показывает отсутствие существенного прогресса в развитии электронных ресурсов. Результаты показали незначительную разницу в баллах между лидерами рейтинга и высокую степень конкуренции.

## **Вторая группа — «догоняющие»**

В группу «догоняющих» (44) вошли университеты, которые набрали от 37 до 72 баллов. Основной тенденцией развития второй группы в 2021 г. стал небольшой разрыв между университетами и узкий диапазон набранных баллов. Динамика развития англоязычных сайтов вузов второй группы сохранилась: университеты совершенствовали свои интернет-порталы в сравнении с 2020 г. Впечатляющих успехов добился СПбГУ, который набрал

10 дополнительных баллов и поднялся с 17-го на 9-е место. Таким образом, университет занял первую позицию среди вузов «догоняющей» группы и приблизился вплотную к лидерам рейтинга. МГПУ и РГГУ тоже значительно улучшили свои англоязычные ресурсы и набрали по 9 дополнительных баллов. МФТИ (ГУ), МПУ и МГУ получили на 8 баллов больше, чем в 2020 г.

В 2021 г. 32 из 44 вузов (72,7%) «догоняющей» группы улучшили свои англоязычные ресурсы. Во вторую группу попало три университета, которые в 2020 г. были в группе «отстающих»: Российский институт театрального искусства — ГИТИС, Казанский национальный исследовательский технологический университет (КНИТУ), МГУ.

Отдельно стоит отметить достижения в развитии электронных ресурсов РГГУ. Университет перешел на новый англоязычный сайт и активно модернизирует интернет-портал. Благодаря активной работе над электронными ресурсами вузу удалось набрать дополнительные баллы в рейтинге 2021 г.

У университетов второй группы интернет-порталы заполнены в среднем на 49,5% (против 48,2% в 2020 г.). Что касается заполнения отдельных разделов, то более чем на 70% заполнены всего три блока: «Об университете» (80%), «Контакты» (80%) и «Поступление» (72,2%) (см. Приложение. Таблица 2. Степень заполнения отдельных разделов сайта университетами российского рейтинга).

Первые два раздела статичны. Они традиционно менее трудозатратны, не требуют постоянной работы с различными подразделениями университета. Хорошая проработка последнего раздела говорит о том, что одна из главных целей университетов «догоняющей» группы — набор на образовательные программы зарубежных студентов, поскольку основной целевой аудиторией этого раздела являются потенциальные и текущие студенты. В этом направлении вузы второй группы ведут активную работу.

В наименьшей степени (менее чем на 40%) заполнены такие разделы, как «Образовательные программы» (37,8%), «Подразделения и факультеты» (35,7%), «Библиотека» (21,4%), «Выпускники» (19,5%) и «Карьера» (12%).

Очевидно, что университеты «догоняющей» группы теряют значительное число потенциальных иностранных абитуриентов, потому что для последних наибольший интерес, помимо раздела «Образовательные программы», представляет информация, представленная в блоках «Подразделения и факультеты», «Карьера» и «Выпускники». Это именно те разделы, которые в наименьшей степени представлены на англоязычных порталах университетов второй группы. Блок «Выпускники» облегчает процесс принятия решения в пользу того или иного университета. Раздел «Карьера» может существенно повлиять на выбор абитуриента, который поступает в университет, думая о перспективах поиска работы по его окончании.

Динамика развития сайтов университетов «догоняющей» группы показывает, что за последний год в заполнении блока «История» были достигнуты хорошие результаты, но еще предстоит серьезная работа над содержанием

ным наполнением раздела. Блок «Социальная жизнь» стал заполняться менее активно, что негативно влияет на развитие электронной интернационализации университетов. Влияние на снижение общей динамики развития оказал переход в группу «лидеров» сильного университета «догоняющей группы» — ЮУрГУ.

В целом университеты «догоняющей» группы в 2021 г. продемонстрировали хорошие результаты. Тем не менее вузам второй группы стоит уделять больше внимания заполнению таких разделов, как «Образовательные программы», «Подразделения и факультеты», «Библиотека», «Выпускники» и «Карьера» (см. Приложение. График 2. Степень заполнения отдельных элементов разделов сайта российскими университетами из второй группы в 2020 и 2021 гг.).

### Третья группа — «отстающие»

На первый взгляд, анализ динамики развития отдельных блоков электронных ресурсов университетов позволяет сделать вывод о том, что существенных прорывов не произошло. Однако важно помнить, что такая ситуация складывается на фоне перехода некоторых сильных вузов из третьей группы во вторую, что положительно влияет на развитие электронной интернационализации высшего образования в целом.

В 2021 г. в третью группу вошло 15 университетов, которые набрали от 0 до 35 баллов. Динамика развития англоязычных интернет-порталов данной группы продемонстрировала рост показателей многих университетов. Значительный рост показала Академия музыки имени Гнесиных, которая провела большую работу по содержательному наполнению англоязычного интернет-портала и набрала 21 дополнительный балл. Таким образом, университет вплотную приблизился к вузам второй группы. В 2021 г. Иркутский национальный исследовательский технический университет (ИРНИТУ) перешел в третью группу университетов из группы «догоняющих». МГУ, КНИТУ и ГИТИС, напротив, перешли в «догоняющую» группу.

В данной группе университетов есть три вуза, у которых отсутствуют англоязычные версии сайтов: Санкт-Петербургский национальный исследовательский Академический университет имени Ж. И. Алферова Российской академии наук, Институт кинематографии имени С. А. Герасимова и Художественный институт имени В. И. Сурикова. Некоторые из них были отобраны в рамках проекта Министерства образования и науки РФ «Экспорт образования», но англоязычные сайты для выстраивания эффективных коммуникаций с зарубежными целевыми аудиториями до сих пор не были созданы.

Интернет-порталы университетов, вошедших в третью группу, в среднем заполнены на 20,4%, что ниже прошлогоднего показателя (21%). Больше всего информации представлено в базовых разделах: «Контакты» (50,6%), «Об университете» (38,6%), «Поступление» (36%) и «Партнеры» (31,1%). В наименьшей степени заполнены блоки «Карьера» (1,9%), «Выпускники»



(5,7%) и «Библиотека» (6,6%) (см. Приложение. Таблица 2. Степень заполнения отдельных разделов сайта университетами российского рейтинга).

Динамика развития сайтов университетов этой группы показывает, что работа университетов над содержательным наполнением некоторых разделов стала вестись менее активно. В частности, речь идет о блоках «Об университете» (38,6% против 47% в 2020 г.) и «Социальная жизнь» (22,6% против 28,2% в 2020 г.). Развитие некоторых других разделов показывает отрицательную динамику (см. Приложение. График 3. Степень заполнения отдельных элементов разделов сайта российскими университетами из третьей группы в 2020 и 2021 гг.).

\*\*\*

Проведенный анализ англоязычных сайтов российских университетов позволяет сделать несколько выводов:

- В 2021 г. развитие англоязычных интернет-порталов российских университетов происходит динамично: 58,2% университета рейтинга улучшили свои показатели (против 65,7% в 2020 г.). Академия музыки имени Гнесиных и СПбГУ повысили свои показатели более чем на 9 пунктов.
- Сохраняется небольшой разрыв в баллах между лидерами рейтинга — УрФУ и ИТМО, сократился разрыв между РУДН и первыми вузами рейтинга. НИУ ВШЭ продолжает сохранять значительный отрыв от остальных университетов.
- В 2020 г. совершенствование сайтов вузов из группы «лидеров» ускорилось. В наибольшей степени отрицательную динамику развития демонстрирует блок «Социальная жизнь». Университеты первой группы стали уделять больше внимания разделам «История» и «Карьера», которые за последний год получили значительное развитие. Потенциал таких блоков, как «Подразделения и факультеты», «Библиотека», «Выпускники», «Карьера» остается реализованным менее чем на 60%, что требует серьезной работы над ними.
- Вторая группа университетов в 2021 г. демонстрирует устойчивый рост. 72,7% университетов из группы «догоняющих» улучшили свои позиции, степень заполнения сайтов университетов группы в 2021 г. составила в среднем 49,5%. СПбГУ вплотную приблизился к лидерам рейтинга электронной интернационализации.
- Динамика развития сайтов университетов второй группы показывает, что за последний год в наибольшей степени совершенствовался блок «История», при этом развитие раздела «Социальная жизнь» показывает отрицательную динамику.
- Динамика развития сайтов университетов третьей группы показывает, что за последний год им не удалось добиться значительного прогресса. Даже базовые, статичные разделы «Об университете», «История», «Миссия и

стратегические цели» и «Контакты» нуждаются в серьезной доработке. Некоторые вузы, которые были отобраны в рамках реализации проекта «Экспорт образования», курируемого Министерством науки и высшего образования РФ, до сих пор не имеют англоязычной версии сайта. Речь идет об Институте кинематографии имени С. А. Герасимова и Художественном институте имени В. И. Сурикова. Также англоязычный сайт отсутствует у Санкт-Петербургского национального исследовательского Академического университета имени Ж. И. Алферова Российской академии наук

- По всем трем группам университетов прослеживается одинаковая закономерность: наиболее слабыми остаются разделы «Карьера», «Выпускники», «Подразделения и факультеты» и «Библиотека».

## Глава 2. Российские университеты из группы «лидеров» в сравнении с университетами первой сотни рейтинга QS

Для сравнения российских университетов с зарубежными вузами были проанализированы англоязычные сайты вузов из первой сотни рейтинга QS. В выборку были включены те университеты, для которых английский не является родным языком, а значит, они поставлены в условия конкуренции, схожие с российскими. В 2021 г. РСМД проанализировал сайты следующих зарубежных университетов:

- Амстердамский университет;
- Федеральная политехническая школа Лозанны;
- Швейцарская высшая техническая школа Цюриха;
- Гейдельбергский университет;
- Высшая нормальная школа Парижа;
- Университет Цинхуа;
- Токийский университет;
- Корейский институт передовой науки и технологий;
- Катарский университет;
- Университет Абу-Даби;
- Гонконгский университет науки и технологий;
- Университет Киото.

Таким образом, были проанализированы интернет-порталы 12 зарубежных образовательных учреждений.

Полученные по результатам анализа англоязычных порталов зарубежных вузов данные представлены в *Таблице 3. Степень заполнения отдельных элементов разделов сайта лидерами российского рейтинга и зарубежными университетами из числа первой сотни рейтинга QS (в процентах)* (см. Приложение). На их основании можно сделать ряд выводов.

Во-первых, 66,6% зарубежных университетов выборки обладают англоязычными ресурсами, заполненными на 75% и больше. В развитии сайтов зарубежных вузов наблюдается незначительное улучшение динамики: индекс электронной интернационализации составил 72% (против 71,6% в 2020 г.).

Во-вторых, средний показатель индекса демонстрирует, что лидеры российского рейтинга обгоняют по степени содержательного наполнения сайты

лидеров рейтинга QS, однако этот отрыв незначителен. Стоит уточнить, что при сравнении были взяты показатели сайтов российских университетов из группы «лидеров», а не из всего рейтинга. Это связано с тем, что сравнение с вузами первой сотни рейтинга QS всех российских университетов было бы нерелевантным. Большинство университетов российского рейтинга обладают сайтами, заполненными менее чем на 50%, а общий индекс заполненности сайтов равен всего 46%.

Сравнительный анализ показал, что **лидеры российского рейтинга опережают зарубежные вузы по индексу электронной интернационализации как в целом, так и по степени заполнения отдельных блоков**: «Партнеры» (85,4% против 65,2%), «Миссия и стратегические цели» (95,8% против 77,7%), «Новости» (93,7% против 77,7%), «История» (80% против 66,6%), «Контакты» (97,5% против 85%). Более наглядно это продемонстрировано на *Графике 4. Степень заполнения отдельных разделов сайта лидерами российского рейтинга и зарубежными вузами — лидерами рейтинга QS* (см. Приложение).

По разделам «Образовательные программы», «Наука и исследования», «Поступление» и «Об университете» отрыв от зарубежных вузов минимален. В блоках «Подразделения и факультеты», «Выпускники», «Библиотека» и «Карьера» российские вузы идут далеко позади университетов из первой сотни рейтинга QS. Некоторое отставание наблюдается и по разделу «Социальная жизнь». Отставание англоязычных сайтов российских вузов в большей степени проявляется в проработке таких блоков, как «Карьера» (33,9% против 58,3%) и «Библиотека» (55,3% против 77,3%).

На практике этот разрыв означает, что у российских университетов раздел «Карьера» в лучшем случае располагает краткой информацией о будущей карьере выпускников и контактами отдела или центра карьеры, тогда как на сайтах лидеров рейтинга QS представлены примеры карьерных траекторий выпускников, базы вакансий, есть возможность подать заявку на стажировку, содержатся тесты профориентации и иные интерактивные инструменты и полезный контент.

Блок «Библиотека» на сайтах зарубежных вузов содержит каталог с возможностью навигации на английском языке и заказа книг, а также доступ к полнотекстовым базам данных, включая базы партнеров университетской библиотеки. Слабое заполнение лидерами российского рейтинга раздела «Библиотека» говорит о том, что университет теряет своих потенциальных студентов и сотрудников. Кроме того, это может препятствовать полноценной коммуникации с выпускниками, которые в ряде университетов также имеют доступ к библиотеке и социальной инфраструктуре университета.

## Глава 3. Электронная интернационализация университетов — участников приоритетного проекта Правительства Российской Федерации «Развитие экспортного потенциала российской системы образования»

Протоколом заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам от 30 мая 2017 г. № 6 утвержден паспорт приоритетного проекта «Развитие экспортного потенциала российской системы образования»<sup>2</sup>. Включение приоритетного проекта по экспорту российского образования в портфель Правительства Российской Федерации демонстрирует важность задач по повышению конкурентоспособности российского образования на международном рынке образовательных услуг. Срок реализации проекта — с мая 2017 г. по ноябрь 2025 г. (включительно).

Ключевая цель проекта — повысить привлекательность и конкурентоспособность российского образования на международном рынке образовательных услуг и таким образом нарастить несырьевой экспорт Российской Федерации. Реализация приоритетного проекта должна повысить привлекательность российских образовательных программ для иностранных граждан, улучшить условия их пребывания в период обучения на территории России, а также повысить узнаваемость и статус бренда российского образования на международном образовательном рынке. В результате планируется в разы увеличить объемы выручки от экспорта образовательных услуг<sup>3</sup>.

Реализация задачи по повышению конкурентоспособности российского образования на международном рынке образовательных услуг невозможна без развития англоязычных сайтов российских университетов, а также без грамотного управления содержательным наполнением, которое должно опираться на запросы различных целевых аудиторий.

Зачастую российские университеты обладают огромным экспортным потенциалом: они имеют в наличии программы на английском языке, сильные кафедры, преподавателей с мировым именем, серьезные научные центры. К сожалению, эта информация не всегда доступна зарубежным целевым аудиториям, поскольку не представлена на англоязычной версии сайта.

В рамках исследования уровня электронной интернационализации российских вузов РСМД ежегодно проводит аудит интернет-порталов 39 уни-

<sup>2</sup> Утвержден паспорт приоритетного проекта «Развитие экспортного потенциала российской системы образования» // Правительство Российской Федерации. 08.06.2017. URL: <http://government.ru/news/28013/>

<sup>3</sup> Паспорт приоритетного проекта «Развитие экспортного потенциала российской системы образования» // Правительство Российской Федерации. 30.05.2017. URL: <http://static.government.ru/media/files/DkOXerfvAnLv0vFKJ59ZeqTC7ycla5HV.pdf>

верситетов — участников федерального проекта «Экспорт образования». Результаты анализа сайтов в 2021 г. показали низкие темпы развития электронных ресурсов: только 44,9% университетов улучшили свои показатели (против 42,6% в 2020 г.). **Институт кинематографии имени С. А. Герасимова и Художественный институт имени В. И. Сурикова, которые являются участниками проекта «Экспорт образования», до сих пор не обладают англоязычными порталами.** В этих условиях представляются крайне неоднозначными перспективы выполнения ключевых целей проекта, включая повышение привлекательности и конкурентоспособности российского образования на международном рынке образовательных услуг.

Академия музыки имени Гнесиных в 2021 г. провела большую работу по содержательному наполнению портала. Это, несомненно, будет способствовать повышению присутствия университета в англоязычном сегменте сети Интернет и его продвижению на международных образовательных рынках.

Вузы — участники проекта «Экспорт образования» были сегментированы на три группы для определения тенденций развития. Англоязычные версии сайтов шести вузов — участников проекта «Экспорт образования» (15,3% от общего числа) заполнены более чем на 67% и входят в группу «лидеров». В их числе — НИУ ВШЭ, УрФУ, РУДН, ТГУ, СПбПУ и ЮУрГУ. Средний уровень содержательного наполнения сайтов образовательных учреждений этой группы составил 75,3%. Средний уровень заполненности сайтов университетов, входящих в группу «догоняющих» (58,9% от общего числа), составил 48,6%, интернет-ресурсы «отстающих» образовательных учреждений (25,6% от общего числа) в среднем заполнены на 18%.

Порталы вузов — участников проекта «Экспорт образования» в среднем заполнены на 44,9%, что показывает небольшой прогресс по сравнению с 2020 г., когда этот показатель составил 42,6%. Проведенный анализ показал, что в наибольшей степени заполнены разделы «Контакты» (77,4%), «Об университете» (70,2%) и «Поступление» (64,6%). Остальные блоки оказались заполнены менее чем на 60%. В наименьшей степени проработаны разделы «Карьера» (14,6%), «Выпускники» (16,8%) и «Библиотека» (21,9%), «Образовательные программы» (32,4%) и «Подразделения и факультеты» (32,9%) (см. Приложение. График 5. *Степень заполнения отдельных разделов сайта университетами приоритетного проекта «Развитие экспортного потенциала российской системы образования»*).

Динамика развития разделов англоязычных порталов показывает, что активная работа велась над содержательным наполнением блоков «Основные показатели» (55,3% против 46,6% в 2020 г.) и «Миссия и стратегические цели» (55,5% против 51,2% в 2020 г.). Отрицательная тенденция в большей степени проявляется в развитии раздела «Социальная жизнь» (55,9% против 58,9% в 2020 г.).

Динамика развития электронных ресурсов университетов — участников проекта «Экспорт образования» показывает, что вузы не только активно заполняют базовые разделы, но и начинают в большей степени ориенти-

роваться на зарубежных партнеров. Тем не менее уровень заполненности большинства блоков остается средним или ниже среднего. Это недостаточно для развития экспорта образовательных и научно-исследовательских услуг.

## **Выводы**

- Всего у 15,3% университетов проекта «Экспорт образования» англоязычные порталы заполнены более чем на 67%.
- В минимальной степени заполнены разделы, связанные с продвижением образовательных программ на международный рынок: «Карьера» (14,6%), «Выпускники» (16,8%) и «Библиотека» (21,9%), «Образовательные программы» (32,4%) и «Подразделения и факультеты» (32,9%).
- Англоязычные версии сайтов университетов — участников проекта «Экспорт образования» в среднем заполнены на 44,9%. Динамика развития положительная. Качество информации, представленной на сайтах университетов, не позволяет осуществить в полной мере цель проекта «Экспорт образования» и успешно экспортировать образовательные и научно-исследовательские услуги.
- Часть университетов до сих пор не имеет англоязычной версии сайтов. Интернет-порталы 25,6% вузов — участников проекта «Экспорт образования» заполнены менее чем на 34%. Электронные ресурсы этих университетов в среднем заполнены на 18%.

## Глава 4. Рекомендации по развитию англоязычных сайтов

Результаты проведенного исследования дают возможность сделать ряд практических рекомендаций:

1. Лидерам российского рейтинга англоязычных порталов следует сконцентрироваться на содержательном наполнении блоков «Выпускники», «Карьера», «Библиотека» и «Подразделения и факультеты». Степень заполненности этих разделов составляет менее 60%. Такая работа могла бы включать в себя следующие меры:
  - 1.1. Университетам, у которых нет отдельного раздела, посвященного вопросам карьеры и трудоустройства выпускников, необходимо его создать, а также указать контакты Центра карьеры и ссылку на англоязычный аккаунт в социальных сетях.
  - 1.2. В разделе «Карьера» рекомендуется описать успешные примеры трудоустройства выпускников, создать базу данных стажировок и вакансий или сделать гиперссылки на вакансии, размещенные на сайтах компаний и кадровых агентств.
  - 1.3. Следует создать аналогичную базу для работодателей, разместить профили компаний-партнеров и интерактивные инструменты в области профориентации.
  - 1.4. В блоке «Выпускники» необходимо создать базу или галерею выдающихся выпускников, предоставить возможность вступления в ассоциацию выпускников онлайн, описать проекты, в которых могут принять участие выпускники (внести средства в эндаумент, выступить в качестве эксперта и т. п.), и опубликовать информацию о возможностях, представленных для выпускников вузов (доступ к электронным ресурсам, базам вакансий и др.). Эту информацию также можно продублировать в разделе «Партнеры».
  - 1.5. Рекомендуется создать механизм поиска выпускников по годам обучения и факультету. Указать контакты Ассоциации выпускников, включая ссылку на англоязычный аккаунт в социальных сетях.
  - 1.6. В разделе «Библиотека» необходимо сделать доступным каталог и предоставить удаленный доступ к полнотекстовым базам данных. Следует обеспечить поддержку навигации по обоим сегментам на английском языке. Кроме того, рекомендуется создать каталог и базу публикаций сотрудников университета (репозиторий).
  - 1.7. Необходимо также предоставить возможность заказа книг на дом или в читальный зал через сайт университета, а также указать контакты библиотеки, включая ссылку на англоязычный аккаунт в социальных сетях.



- 1.8. Рекомендуется создать единую структуру и дизайн сайтов факультетов и других подразделений университета, дать информацию об их профиле, учебных курсах, публикациях, кадровом составе и др. Необходимо указать детализированные контакты отдельных подразделений, включая ссылки на англоязычные аккаунты в социальных сетях.
- 1.9. Необходимо добавить на страницы факультетов новостные блоки.
2. Российским университетам из второй группы также следует сосредоточиться на развитии блоков «Карьера» (см. пп. 1.1–1.3), «Выпускники» (см. пп. 1.4–1.5), «Библиотека» (см. пп. 1.6–1.7) и «Подразделения и факультеты» (см. п. 1.8). Кроме того, следует уделять внимание разделам «Образовательные программы» и «Руководство, сотрудники и вопросы трудоустройства». Вышеперечисленные блоки заполнены менее чем на 45%. Работа с содержательным наполнением этих разделов могла бы включать в себя следующие меры:
  - 2.1. Рекомендуется сегментировать информацию об образовательных программах по основным целевым аудиториям (поступление на бакалаврские и магистерские программы, курсы повышения квалификации и т. п.), организовать навигацию и систему фильтров программ по двум или нескольким параметрам: присваиваемая степень, специальность, язык обучения, факультет или институт, кафедра и др.
  - 2.2. Необходимо представить описание всех программ в едином стиле и структурировать информацию единообразно. В описание каждой образовательной программы необходимо включить информацию об учебных курсах в виде учебного плана с названием и аннотацией, а также сведения о профессорско-преподавательском составе (имена, краткие биографии, список публикаций). Описание программы может включать в себя информацию о компетенциях, знаниях и навыках, которые получит иностранный студент, а также информацию о выпускниках, их отзывы и цитаты. Необходимо указать контакты программ, включая ссылки на англоязычные аккаунты в социальных сетях.
  - 2.3. Многие абитуриенты в перспективе хотели бы обучаться на русскоязычных программах, однако на момент выбора вуза их уровень языка еще недостаточно высокий, чтобы понять нюансы программы. В связи с этим рекомендуется дать аннотации программ, которые ведутся на родном языке поступающего, а также представить информацию о курсах русского языка или о подготовительном факультете для иностранных абитуриентов.
  - 2.4. Необходимо разместить обращение руководителя вуза в текстовом или видеоформате, например, на главной странице сайта. Следует привести биографии ректора и проректоров университета, разместить интервью или цитаты, в которых раскрывается видение кури-

руемых ими направлений и подразделений. Рекомендуется указать контакты, по которым можно обратиться к руководителю и ключевым менеджерам университета.

- 2.5. На сайте рекомендуется разместить информацию об имеющихся вакансиях с указанием формы обратной связи для потенциальных сотрудников и предоставить возможность отправить резюме. В описании вакансии должны содержаться списки документов, необходимые для участия в конкурсе и последующего приема на работу. Следует также добавить информацию о кадровой политике университета.
  - 2.6. Необходимо добавить полный или выборочный список сотрудников среднего и рядового звена с информацией об их квалификации.
3. Российским университетам из третьей группы целесообразно ликвидировать отставание по «базовым» разделам. Первоначальная задача — наладить коммуникацию с основной целевой группой иностранных абитуриентов. Для этого необходимо заполнить разделы «Об университете», «История», «Поступление», «Образовательные программы» (см. пп. 2.1–2.3), «Миссия и стратегические цели университета» и «Контакты». В ходе работы над содержательным наполнением указанных разделов необходимо сконцентрироваться на следующем:
- 3.1. В разделе «Об университете» следует разместить видеопрезентацию университета на английском языке, представить дополнительные информационные материалы (годовой отчет, рекламную брошюру, гид для поступающих, основные показатели и др.). Удачным вариантом презентации информации в данном разделе может быть выделение основных преимуществ вуза. Ими могут быть особая миссия университета, академическая среда (широкий спектр образовательных программ, возможность посещать дополнительно курсы и лекции, особый формат занятий, возможности онлайн-обучения и т. п.), возможности для исследований (специализированные исследовательские хабы, научные лаборатории, возможности для проведения междисциплинарных исследований, наличие современного оборудования, доступ к научной библиотеке). Также среди преимуществ могут быть отмечены традиции университета, особая социальная среда (наличие успешно функционирующих спортивных, культурных, научных клубов), особенности и преимущества региона, в котором расположен университет и карьерные возможности по завершении обучения. Выгодным элементом раздела может стать виртуальный тур по университету.
  - 3.2. В разделе «История» необходимо организовать навигацию по ключевым датам или периодам. Рекомендуется визуализировать историю развития университета фотографиями.
  - 3.3. Рекомендуется представить историю университета в том числе и в виде количественных показателей. Например, может быть приве-

дена информация о том, как менялось с течением времени количество студентов, в том числе иностранных, преподавателей, учебных или научных подразделений и т. п., так как это дает представление о темпах развития университета. Кроме того, целесообразно добавить цитаты людей, которые работали в университете долгое время.

- 3.4. В разделе «Поступление» следует создать опцию подачи основных документов в электронном виде, представить информацию о стоимости и возможных источниках финансирования обучения, детализировать вопросы о пребывании в университете.
- 3.5. Необходимо детализировать информацию о вступительных испытаниях на отдельные программы, представить список документов, необходимых для поступления в вуз, и прописать порядок их подготовки. Также рекомендуется указать детализированные контакты для вопросов о поступлении, при этом важно, чтобы это были рабочие контакты, по которым абитуриент может получить квалифицированную исчерпывающую информацию на хорошем английском языке.
- 3.6. В разделе «Миссия и стратегические цели», помимо определения миссии университета, необходимо дать ее краткое обоснование, описание тех вызовов и проблем, которые стоят за определенной миссией, а также информацию о долгосрочных целях развития университета.
- 3.7. В блоке «Контакты» следует представить общую контактную информацию университета и его подразделений, указать контакты профильных подразделений и университетских служб. Также необходимо представить карту или схему проезда в университет и отдельные кампусы, особенно если университетские здания рассредоточены по всему городу.
4. Университетам — участникам федерального проекта «Экспорт образования» необходимо сконцентрироваться на содержательном наполнении блоков «Карьера» (см. пп. 1.1–1.3), «Выпускники» (см. пп. 1.4–1.5), «Библиотека» (пп. 1.6–1.7), «Подразделения и факультеты» (см. пп. 1.8–1.9) и «Образовательные программы» (2.1–2.3), которые заполнены менее чем на 35%. Некоторым университетам следует создать англоязычную версию интернет-портала.
5. Требуется системное отслеживание ключевых показателей посещаемости англоязычного сайта вуза различными группами зарубежных интернет-пользователей. Важно осуществить сопоставление этих показателей с динамикой подачи заявлений о поступлении в университет, а также со спросом на другие услуги университета.
6. Каждому университету необходима детальная сегментация зарубежных аудиторий и ориентация ключевых разделов сайта на целевые аудитории. Англоязычный сайт необходимо заполнять с учетом потребностей

данных групп посетителей сайта, не допуская механического копирования содержания русскоязычного сайта вуза.

7. Целесообразным представляется добавление карты сайта. Некоторым университетам необходимо добавить функцию поиска информации по ключевым словам и возможность сообщить редактору сайта об ошибках в текстах, размещенных на интернет-портале. Рекомендуется создать чат-бота, с помощью которого можно найти необходимую информацию на сайте или задать вопрос приемной комиссии. Также следует создать раздел с часто задаваемыми вопросами и ответами на них (*FAQ*). Дополнить сайт можно виртуальным туром по кампусам образовательного учреждения.
8. Помимо текстового формата представления информации, необходимо использовать другие форматы: видеоматериалы, фотографии, инфографики.
9. Рекомендуется размещать анонсы научных мероприятий (конференций, семинаров, вебинаров).
10. Важно провести стилистическую и литературную обработку текста, размещенного на англоязычном портале, с участием носителей языка.

## Глава 5. Электронная интернационализация российских университетов: барьеры и лучшие практики

Сегодня электронная интернационализация стала неотъемлемой частью общей стратегии интернационализации российских университетов. Учитывая ту важную роль, которую развитие англоязычных электронных ресурсов играет в позиционировании бренда университета, в продвижении образовательных и научных услуг на международных рынках, РСМД провел исследование, целью которого является определение стимулирующих и сдерживающих факторов развития электронной интернационализации в университетах России.

В рамках исследования с февраля по апрель 2021 г. РСМД при поддержке РАНХиГС провел опрос среди российских университетов по различным аспектам электронной интернационализации. Предлагаемые вопросы были ориентированы на работу университетских служб, участвующих в той или иной мере в процессах электронной интернационализации университета. Они были разбиты на отдельные блоки, включающие цели электронной интернационализации, модели управления электронной интернационализацией, ее проблемы и лучшие практики.

### Основные характеристики университетов, принявших участие в опросе

В результате проведенного опроса было получено 55 ответов. Наибольшее число опрошенных представляют федеральные (34%) и опорные (18%) вузы, национальные исследовательские университеты (20%) (см. Приложение. График 7. Категории университетов). Большинство университетов, предоставивших ответы, расположено в Москве (25%) и Приволжском федеральном округе (27%). Остальные равномерно распределились по Северо-Западному, Сибирскому федеральным округам и Санкт-Петербургу (в среднем 9–11%) (см. Приложение. График 8. Расположение университетов).

В более чем половине опрошенных университетов обучается более 10 тыс. студентов очной формы обучения. По числу иностранных студентов университеты распределились примерно в равных долях с небольшим преобладанием тех университетов, доля иностранных студентов которых составила до 500 человек (см. Приложение. График 9. Категория университета по численности студентов очной формы обучения; График 10. Категория университета по числу иностранных студентов).

При этом лидерами как по количеству студентов очной формы обучения, так и по числу иностранных студентов являются национальные исследовательские университеты и университеты, расположенные в федеральных центрах (Москве и Санкт-Петербурге). Наименьший контингент студентов

очной формы обучения имеют опорные и иные региональные, а также отраслевые университеты. Эти же университеты лидируют в категории «до 500 иностранных студентов».

**В большинстве случаев менее 1% образовательных программ реализуется на иностранном языке** (см. Приложение. График 11 Доля образовательных программ, реализуемых на иностранном языке). При этом в федеральных центрах доля программ на иностранных языках выше, чем в регионах. Так, 37% университетов выборки, расположенных в Москве и Санкт-Петербурге, отнесли себя к группе университетов, где 10–49% образовательных программ реализуется на иностранном языке. Для университетов, расположенных в других субъектах федерации, данный показатель составляет всего 8%. В опорных и иных региональных, а также в отраслевых университетах менее 1% образовательных программ реализуется на иностранном языке (по мнению респондентов). Таким образом, можно сделать вывод о том, что основной контингент иностранных студентов, на которые ориентируются российские вузы, — русскоязычные студенты из стран СНГ.

Эта гипотеза подтверждается ответами респондентов, которые обозначили русский язык как основной язык обучения для иностранных студентов (58,2%) (см. Приложение. График 12. Основной иностранный язык для большинства иностранных граждан, поступающих в российские вузы). Только в 34% вузов английский язык обучения определен как основной для иностранных студентов. При этом даже представители университетов, расположенных в Москве и Санкт-Петербурге, утверждают, что для 69% поступающих к ним иностранных граждан русский как иностранный является основным иностранным языком (предпочитаемым языком для общения в России, за исключением национального).

Интересно, что представители университетов, расположенных в других субъектах федерации, русский в качестве основного иностранного языка для иностранных поступающих отмечают только в 56% случаев (еще 42% отводят английскому языку). Вероятно, это объясняется высокой долей иностранных студентов из стран дальнего зарубежья (Азия, Африка, Латинская Америка), обучающихся в таких университетах на подготовительных отделениях или на билингвальных программах (с переводом). Также в качестве предпочитаемых языков для общения в России представители университетов Москвы и Санкт-Петербурга назвали китайский язык как иностранный (6% в выборке университетов, расположенных в федеральных центрах), а представители университетов из других субъектов федерации — испанский язык как иностранный (2% в выборке университетов из других субъектов федерации).

## Цели электронной интернационализации

По результатам проведенного опроса было выявлено, что основные цели, которые ставят российские университеты перед электронной интернационализацией вуза, — это рекрутинг иностранных студентов на полный срок

обучения (такой ответ дали 96% респондентов), повышение позиций университета в международных рейтингах (66%), привлечение студентов по обмену и иностранных студентов на совместные и сетевые международные образовательные программы (58%), набор иностранных слушателей на программы дополнительного образования (58%), развитие межвузовского сотрудничества и привлечение зарубежных университетов к реализации совместных образовательных проектов (58%) (см. Приложение. График 13. Цели электронной интернационализации). Другими словами, **приоритетные цели электронной интернационализации коррелируют с целями деятельности международных служб университетов**. Данный тезис подтверждается также тем фактом, что 96% респондентов указали международную службу как основного участника процесса электронной интернационализации. В наименьшей степени при развитии процессов электронной интернационализации вузы нацелены на привлечение зарубежных высококвалифицированных кадров для работы в университете (31%) и поиск партнеров для проведения совместных научных исследований, для подготовки научных публикаций и участия в научных проектах и (40%). Примечательно, что **продвижение на международные научные рынки, очевидно, не является одной из приоритетных целей для российских вузов**. Это, несомненно, негативно сказывается на формировании международного научного бренда университета, на развитии научных коллабораций с международными партнерами и на числе совместных публикаций в международных научных изданиях. Недостаточно высокий уровень внимания к электронным ресурсам университета как к средству эффективной коммуникации с зарубежными студентами и сотрудниками говорит о недооценке университетами возможностей электронных ресурсов для вовлечения в студенческую жизнь, снятия значительной нагрузки с подразделений, отвечающих за работу с иностранными студентами и сотрудниками, и др. Важной задачей электронной интернационализации должно служить не только привлечение иностранных студентов и сотрудников, но и оказание им квалифицированной поддержки на всех стадиях обучения или работы в университете.

Примечательно, что рекрутинг студентов из-за рубежа и привлечение иностранных слушателей программ дополнительного образования — приоритетные цели опорных и иных региональных, а также отраслевых университетов. Для федеральных университетов приоритетными целями электронной интернационализации, помимо рекрутинга иностранных студентов (первоочередная цель), являются повышение позиций в рейтингах и развитие межвузовского сотрудничества. Для национальных исследовательских университетов большее значение, чем для других категорий, имеет цель развития партнерств с бизнес-сообществом и органами власти (при этом рекрутинг остается приоритетной целью). Таким образом, **цели электронной интернационализации определяются в первую очередь стратегическими целями и задачами развития университета в целом**.

Как показало исследование, **электронная интернационализация университетов направлена в первую очередь на продвижение на международный**

**рынок общего (86%) и образовательного (58%) брендов университета.** Продвижение научного бренда университета в качестве направления отметили лишь 42% респондентов. Реже всего отмечались персональные и экспертные бренды (9% и 4% соответственно) (см. Приложение. График 14. Продвижение различных брендов на международные рынки).

При этом национальные исследовательские университеты уделяют равное внимание продвижению на внешние рынки общего, образовательного и научного брендов университета (по 30–35% ответов). Федеральные университеты делают акцент на продвижении общего и образовательного брендов (37% и 33% ответов соответственно), меньше внимания уделяется научным брендам (всего 15% ответов). Также упоминаются экспертные и персональные бренды (4% и 11% ответов). Опорные и иные региональные, а также отраслевые вузы фокусируются на продвижении на зарубежные рынки общего бренда университета (56–57% ответов).

Управление «домом брендов» университета в контексте электронной интернационализации важно с точки зрения экспорта не только образовательных, но и научных, экспертных и иных услуг. Позиционирование научного и экспертного потенциалов в зарубежном образовательном пространстве позволяет выстраивать имидж университета не просто как образовательной организации («бакалаврского университета»), но и как научно-исследовательского центра международного уровня.

Закономерные ответы были получены на вопрос о результатах электронной интернационализации: они соответствуют тем задачам, которые вузы ставят перед собой. Университеты чаще всего отмечали в качестве основных полученных результатов увеличение числа иностранных студентов (82%), иностранных слушателей программ дополнительного образования (38%), студентов по обмену и студентов международных образовательных программ (35%), а также заключение новых соглашений о межвузовском сотрудничестве (51%) и повышение позиций в международных рейтингах (31%) (см. Приложение. График 15. Результаты электронной интернационализации). Другими словами, **электронная интернационализация позволяет достигать целей деятельности международных служб университетов выборки.**

Если посмотреть на соотношение ответов, касающихся целей электронной интернационализации и получаемых результатов, можно сделать вывод, что **ни одна из поставленных целей электронной интернационализации не реализуется в полной мере.** По всем основным целям наблюдается отставание в плане полученных результатов. Наибольший разрыв между поставленной задачей и ее реализацией наблюдается в отношении повышения позиций университетов в международных рейтингах (35,7%).

Этот вывод подтверждается оценкой респондентами степени реализации потенциала электронной интернационализации. **Большинство из них (52%) отметило, что потенциал скорее не раскрывается, либо раскрывается не в полной мере.** По оценке всего 2% респондентов потенциал электронной интернационализации раскрывается в полной мере (см. Приложение).



*График 16. Реализация потенциала электронной интернационализации).* При этом представители национальных исследовательских университетов оценивают раскрытие потенциала электронной интернационализации (73% представителей ответили «скорее да») позитивнее, чем представители других категорий университетов. Положительную оценку («да» и «скорее да») дали 47% представителей федеральных университетов, 37% представителей опорных и иных региональных и 20% представителей отраслевых университетов. Можно предположить, что есть прямая зависимость между числом обучающихся в университете иностранных студентов и уровнем электронной интернационализации. Таким образом, **для университетов, не входящих в категорию национальных исследовательских, развитие электронной интернационализации может быть точкой роста развития всей международной деятельности вузов.** Кроме этого, для университетов Москвы и Санкт-Петербурга уровень электронной интернационализации выше, чем для университетов из других субъектов федерации. В вузах федеральных центров 58% респондентов положительно оценили уровень раскрытия потенциала электронной интернационализации, а в региональных вузах — 41%. Данный факт можно связать с общим уровнем цифровизации субъектов РФ<sup>4</sup>.

**40% респондентов признают необходимость приложить усилия по оптимизации целого ряда функций и инструментов электронной интернационализации** (см. Приложение. График 17. *Необходимость прикладывать дополнительные усилия по развитию системы электронной интернационализации*). При этом актуальность данного вопроса выше в опорных и иных региональных, а также в отраслевых университетах. Здесь необходимость оптимизировать целый ряд функций и инструментов электронной интернационализации видят 48% и 40% респондентов соответственно. Необходимость прикладывать значительные дополнительные усилия по развитию электронной интернационализации видят 60% отраслевых вузов и по 32% федеральных и опорных, а также иных региональных университетов. Таким образом, наблюдается разрыв в восприятии уровня электронной интернационализации представителями университетов различных категорий.

## **Модели управления электронной интернационализацией**

Оценка преимущественной модели электронной интернационализации дала интересные результаты. По данным опроса, **в большинстве университетов (53%) управление электронной интернационализацией осуществляется централизованно с участием нескольких подразделений** (см. Приложение. График 18. *Вид организационной структуры управления электронной интернационализацией*). Данный показатель объясняется, прежде всего, высокой долей централизованного управления электронной интернационализацией в национальных исследовательских университетах. 28% респондентов отметили централизованное управление силами одного подразде-

<sup>4</sup> Индикаторы цифровой экономики: 2021: статистический сборник / Г.И. Абдрахманова, К.О. Вишневецкий, Л.М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: НИУ ВШЭ, 2021. — 380 с.  
URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/484533334.pdf>

ления и 72% — силами нескольких подразделений. Одновременно с этим наблюдается высокий процент случаев децентрализованного управления, когда функционал электронной интернационализации размывается между несколькими подразделениями с нечеткими границами ответственности: в отраслевых университетах (40%), а также в федеральных и опорных и иных региональных университетах (по 26%). Еще 16% представителей опорных и иных региональных университетов отметили, что такой функционал в университете не предусмотрен.

Можно сделать вывод, что **централизация управления, распределенного между несколькими подразделениями университета, — фактор успеха электронной интернационализации.**

Управление электронной интернационализацией в ряде случаев (44%) входит в функционал курирующего проректора (см. Приложение. График 19. *Ответственность курирующего проректора в управлении электронной интернационализацией*). Примечательно, что 22% респондентов ответили, что им неизвестно про функционал курирующего проректора. Более 50% участников опроса дали отрицательные ответы на тот же вопрос. Это косвенно говорит о том, что управление электронной интернационализацией входит в той или иной мере в функционал нескольких проректоров.

Чаще всего управление электронной интернационализацией входит в функционал курирующего проректора в национальных исследовательских (54% утвердительных ответов респондентов) и федеральных (68% утвердительных ответов респондентов) вузах. Одновременно с этим 42% респондентов из опорных и иных региональных, а также 60% из отраслевых университетов ответили отрицательно на поставленный вопрос. Таким образом, **управление электронной интернационализацией университета «сверху вниз», когда курирующий проректор определяет цели и задачи, а также контролирует результаты работы, является одним из факторов успеха данного процесса.**

Управление электронной интернационализацией осуществляется в 45% случаев эпизодически, в 16% — разово, например, при создании англоязычного портала и англоязычного аккаунта в социальных сетях. В 35% случаев управленческие усилия осуществляются постоянно и непрерывно (см. Приложение. График 20. *Периодичность осуществления управленческих усилий по электронной интернационализации*).

Стабильная периодичность управленческих усилий по электронной интернационализации наблюдается в национальных исследовательских университетах. В 54% случаев респонденты ответили, что управление осуществляется постоянно и непрерывно. Представители этих высших образовательных учреждений не считают, что вузам требуются значительные дополнительные усилия по развитию электронной интернационализации. Другими словами, бизнес-процесс электронной интернационализации в таких университетах выстроен и отлажен, что дает высокие результаты и является еще одним фактором успеха.

Одновременно с этим фрагментарное управление электронной интернационализацией наблюдается в половине опорных и иных региональных университетов, а также в 60% отраслевых вузов. Респонденты из этих высших образовательных учреждений считают, что им требуются значительные дополнительные усилия по развитию электронной интернационализации. Это позволяет предположить, что бизнес-процесс в них не отлажен. Еще 10% представителей опорных и иных региональных университетов отметили, что управленческие усилия по электронной интернационализации в таких вузах не осуществляются.

**Электронная интернационализация — это сквозной бизнес-процесс, охватывающий различные направления деятельности университета** (образовательное, научное, внеучебное и др.). Цель этого процесса заключается не только в рекрутинге иностранных студентов, но и в укреплении имиджа университета за рубежом, повышении позиций в рейтингах, развитии международного научного сотрудничества, экспорте научных и экспертных услуг. **Выстраивать управление таким бизнес-процессом важно на различных уровнях, включая высший (ректорат), через разработку программы и регламентов электронной интернационализации и систематический мониторинг состояния процесса с применением инструментов веб-аналитики.**

Опрос показал, что в процессе электронной интернационализации преимущественно международная служба (96%), служба, ответственная за набор студентов (51%), а также PR-служба (49%). Маркетинговая служба и служба информационных технологий участвуют в электронной интернационализации в минимальном числе случаев (20% и 9% случаев соответственно), что негативно влияет на развитие стратегии цифрового маркетинга университета (см. Приложение. График 21. Службы, участвующие в процессе электронной интернационализации).

**Примечательно, что маркетинговая служба участвует в процессе электронной интернационализации наравне с PR-службой практически только в национальных исследовательских университетах** (см. Приложение. Таблица 4. Службы, участвующие в процессе электронной интернационализации, по категориям университетов). Это значит, что перед электронной интернационализацией ставятся цели и задачи международного маркетинга. Как будет показано далее, такие университеты не испытывают сложностей с формированием цифрового бренда и брендбука для зарубежных рынков. В федеральных, опорных и иных региональных, а также в отраслевых вузах значимую роль играет PR-служба, в функции которой входит преимущественно развитие связей с общественностью и позиционирование университета в средствах массовой информации. Вероятно, это является одним из ограничивающих факторов электронной интернационализации таких университетов.

Учебные подразделения участвуют в процессе электронной интернационализации в 82% случаев, формируя контент и реализуя коммуникации. Однако только в 4% вузов это участие носит активный характер, в боль-

шинстве случаев (42%) оно осуществляется эпизодически (см. *Приложение. График 22. Участие учебных структурных подразделений в процессе электронной интернационализации*).

10% представителей национальных исследовательских университетов отметили, что учебные подразделения активно участвуют в процессе электронной интернационализации, еще 36% — что участвуют активно, но не все. Одновременно с этим больше половины (53%) представителей федеральных университетов оценили участие учебных подразделений в электронной интернационализации как эпизодическое. В опорных и иных региональных, а также отраслевых вузах более 60% респондентов негативно оценивают участие учебных структурных подразделений в процессе электронной интернационализации. Респонденты ответили, что такие структуры или участвуют в данных процессах эпизодически, или не участвуют вообще. Современные тренды цифрового маркетинга (персонификация, доверие лидерам мнений, короткий цифровой путь) актуализируют роль учебных подразделений в интернет-коммуникациях с иностранными целевыми аудиториями. Другими словами, **активность учебных подразделений в коммуникациях с иностранными целевыми аудиториями является фактором успеха электронной интернационализации университета.**

Уровень участия научных подразделений в процессах электронной интернационализации ниже, на уровне 73%. В большинстве случаев это участие также носит эпизодический характер (44%), но активность со стороны данного типа подразделений проявляется в большем количестве вузов (5%) (см. *Приложение. График 23. Участие научных структурных подразделений в процессе электронной интернационализации*).

Во всех национальных исследовательских университетах выборки научные подразделения в той или иной мере участвуют в процессе электронной интернационализации. В половине опорных и иных региональных, а также в 60% отраслевых университетов научные подразделения не участвуют в процессе электронной интернационализации. Это еще раз подтверждает гипотезу о том, что **продвижение научных брендов и развитие международного научного сотрудничества не входит в число целей электронной интернационализации российских высших образовательных учреждений.**

## **Проблемы электронной интернационализации**

По результатам опроса было выявлено, что **проблемы, стоящие на пути развития электронной интернационализации российских университетов, носят комплексный характер.** Хотя во всех университетах выборки преобладают кадровые (84%) и финансовые (58%) барьеры, многие из респондентов отмечают также наличие управленческих и организационных ограничений (42% и 36% соответственно) (см. *Приложение. График 24. Барьеры для развития электронной интернационализации*). При этом проблемы организационного характера (распределение ответственности за интернет-коммуникации с зарубежными пользователями и за различные интернет-каналы)

более актуальны для национальных исследовательских университетов, что может объясняться размерами учебных учреждений и большим числом иностранных студентов по сравнению с другими категориями университетов выборки. Для опорных и иных региональных, а также отраслевых вузов более актуальны проблемы управленческого характера, когда управление бизнес-процессом происходит «снизу вверх» по инициативе исполнителей (см. Приложение. Таблица 5. *Барьеры электронной интернационализации по категориям университетов*). Данный тезис коррелирует с выводом о недостаточной роли курирующего проректора в развитии электронной интернационализации таких университетов.

По результатам полученных ответов наиболее проблемными цифровыми медиа, которые университет использует в рамках электронной интернационализации, стали профили высшего образовательного учреждения на международных научных порталах и в научных социальных сетях (67%), профили университета на зарубежных образовательных порталах (53%) и англоязычные страницы (группы) в социальных сетях (51%). В меньшей степени сложности вызывают англоязычные порталы и профили вуза на российских образовательных порталах для иностранных поступающих (см. Приложение. График 25. *Проблемные цифровые медиа, используемые в процессе электронной интернационализации*).

Национальные исследовательские университеты практически не испытывают сложностей с англоязычным сайтом, российскими и зарубежными образовательными порталами (см. Приложение. Таблица 6. *Проблемные цифровые медиа по категориям университетов*). Основная сложность данной категории университетов связана с работой с научными порталами и сетями. Это может быть объяснено тем, что международные цифровые научные коммуникации ранее не входили в число задач электронной интернационализации, однако их актуальность постепенно возрастает. Кроме этого, представители национальных исследовательских университетов отмечают, что испытывают сложности в работе с англоязычными социальными сетями. Как будет показано далее, представители таких университетов не относят англоязычные социальные сети к числу эффективных инструментов электронной интернационализации. Высокая доля образовательных программ в таких университетах реализуется на иностранном языке, и английский язык является предпочитаемым языком для общения в России для трети обучающихся там иностранных студентов. Именно поэтому повышение активности в англоязычных социальных сетях — важная задача для университетов указанной категории.

Представители федеральных университетов в качестве «проблемных» цифровых медиа отметили зарубежные образовательные порталы, научные порталы и сети, а также англоязычный сайт. Для федеральных, опорных и иных региональных, а также отраслевых университетов наблюдается более равномерное распределение восприятия «проблемности» того или иного цифрового медиа. Другими словами, практически ни в одном цифровом

медиа вузы указанных категорий не чувствуют себя абсолютно уверенно. Это подтверждается ответами респондентов на вопрос об эффективных практиках электронной интернационализации.

Форсированная цифровизация эпохи пандемии изменила роль и назначение цифровых медиа в современной жизни. Если раньше основной функцией сайта было информирование, а социальных сетей — вовлечение, то теперь функциями сайта являются информирование и вовлечение, а социальных сетей — выстраивание диалога, стимулирование спроса и создание доверия<sup>5</sup>.

Сложности в плане коммуникации с зарубежными целевыми аудиториями в большей степени вызывают онлайн-выставки образования (40%) и экспертные онлайн-мероприятия (38%), в меньшей степени — научные онлайн-конференции (29%) и онлайн — дни открытых дверей (27%) (см. Приложение. График 26. Внешние цифровые площадки, вызывающие сложности в плане интернет-коммуникаций с зарубежными целевыми аудиториями).

Меньше всего сложностей в интернет-коммуникациях на внешних цифровых площадках возникает у национальных исследовательских университетов (см. Приложение. Таблица 7. Внешние цифровые площадки, вызывающие сложности в плане интернет-коммуникаций с зарубежными целевыми аудиториями, по категориям университетов). Представители этих высших образовательных учреждений отметили, что испытывают проблемы в организации участия во внешних экспертных онлайн-мероприятиях и дискуссиях. Федеральные университеты наибольшие сложности испытывают с онлайн-выставками образования, а также с научными онлайн-конференциями. Для опорных и иных региональных, а также отраслевых университетов все внешние цифровые площадки являются в равной степени сложными в плане коммуникаций с зарубежной целевой аудиторией. Таким образом, **прослеживается зависимость между эффективностью внутреннего бизнес-процесса и внешними эффектами электронной интернационализации: чем более четко выстроен бизнес-процесс, тем меньше сложностей испытывают вузы в своих цифровых коммуникациях в зарубежном интернет-пространстве.**

В подавляющем большинстве университетов работа по ведению цифровых медиа осуществляется сотрудниками профильного подразделения самостоятельно (в 93% случаев), однако сотрудникам не хватает компетенций по разработке стратегий цифрового маркетинга (78%), а также в области владения инструментами веб-аналитики (66%), основами контент- и SMM-маркетинга (64%), иностранными языками (40%) и основами копирайтинга (38%) (см. Приложение. График 27. Ведение цифровых медиа университетов; График 28. Недостаток компетенций в сфере цифрового маркетинга для развития электронной интернационализации). Таким образом, **первостепенной задачей, стоящей перед руководством российских вузов, стано-**

<sup>5</sup> Ramirez Y., Tejada A. Digital Transparency and Public Accountability in Spanish Universities in Online Media. [Journal of Intellectual Capital], 2019, no. 5, pp. 701–732.

**вится повышение компетенций сотрудников, задействованных в цифровых коммуникациях с зарубежными целевыми аудиториями, по всем обозначенным направлениям.**

Уровень владения работниками, задействованными в интернет-коммуникациях, иностранными языками и основами копирайтинга составляет проблему для всех категорий вузов, кроме национальных исследовательских университетов (см. Приложение. Таблица 8. Недостаток компетенций в сфере цифрового маркетинга для развития электронной интернационализации по категориям университетов). Представители всех категорий высших учебных заведений отметили разработку стратегий цифрового маркетинга в качестве основной компетенции в сфере цифрового маркетинга, которой не хватает работникам университета для развития электронной интернационализации. На втором месте обозначено владение инструментами веб-аналитики.

Таким образом, **сами по себе тактические навыки международных цифровых коммуникаций (копирайтинг и владение иностранными языками) не обеспечивают целевого эффекта электронной интернационализации без разработки стратегий и регулярного мониторинга данного процесса с применением инструментов веб-аналитики.** Это те компетенции, которые следует наращивать во всех категориях российских университетов.

На пути развития электронной интернационализации российских вузов стоят следующие проблемы, представляющие собой ограничения для международного интернет-позиционирования университета: отсутствие или недостаточное количество постоянно обновляемых англоязычных сайтов научных структурных подразделений (в 60% случаев), отсутствие квалифицированных кадров в сфере цифрового маркетинга (55%), отсутствие организационной структуры управления электронной интернационализацией (49%). Кроме того, следует отметить отсутствие или недостаточное количество англоязычных страниц образовательных программ «рекламного» характера (46%), отсутствие общей стратегии цифрового маркетинга университета (44%) и отсутствие внутренних регламентов интернет-коммуникаций (44%) (см. Приложение. График 29. Ограничения для международного интернет-позиционирования университета).

При этом восприятие ограничений для международного интернет-позиционирования отличается в разных категориях университетов (см. Приложение. Таблица 9. Ограничения для международного интернет-позиционирования университета по категориям университетов):

- В национальных исследовательских вузах основными ограничениями являются отсутствие квалифицированных кадров в сфере цифрового маркетинга, внутренних регламентов интернет-коммуникаций и организационной структуры управления электронной интернационализацией, что коррелирует с выводом о том, что барьеры электронной интернационализации организационного характера более актуальны для национальных исследовательских университетов, чем для других категорий вузов.

- В федеральных университетах, помимо нехватки кадров в сфере цифрового маркетинга, проблему представляет отсутствие или недостаток англоязычных страниц образовательных программ и сайтов научных подразделений, что коррелирует с выводами о недостаточно активном участии учебных и научных структурных подразделений в электронной интернационализации.
- В опорных и иных региональных высших учебных заведениях ограничениями являются централизованность и обезличенность международных интернет-коммуникаций (когда ученые и профессора университета не задействованы в таком процессе), а также отсутствие организационной структуры электронной интернационализации и англоязычных сайтов научных подразделений.
- В отраслевых вузах основная проблема — централизованность и обезличенность международных интернет-коммуникаций, отсутствие или недостаток англоязычных страниц образовательных программ и сайтов научных подразделений.

И для опорных и иных региональных, и для отраслевых университетов указанные данные коррелируют с тем, что на международные рынки продвигается преимущественно общий бренд университета.

Проблемы формирования цифрового бренда и наличия брендбука на иностранном языке неактуальны для национальных исследовательских университетов, однако отмечаются представителями иных категорий университетов: данные направления наиболее важны для федеральных, опорных и иных региональных университетов. Это связано с вопросом участия маркетинговой службы университета в бизнес-процессе электронной интернационализации.

**Таким образом, электронная интернационализация — это сквозной бизнес-процесс университета, для координации которого требуются управленческие усилия по разработке стратегии, регламентов, по выстраиванию организационной структуры и переосмыслению функционала структурных подразделений.** Чем глубже университет погружается в международный маркетинг, тем актуальнее становится вопрос оптимизации управления бизнес-процессом электронной интернационализации.

### **Лучшие практики электронной интернационализации**

Проведенный опрос позволил выявить инструменты электронной интернационализации, которые были наиболее успешно использованы российскими высшими образовательными учреждениями. Среди них чаще всего были отмечены создание англоязычного сайта (отметили 76% респондентов), участие в онлайн-выставках международного образования (51%), создание лендингов на иностранных языках под конкретные цели (44%), ведение официальной англоязычной страницы университета в *Facebook* (42%), размещение профилей университета на российских порталах для



иностранных поступающих (41,8%) (см. Приложение. График 30. Наиболее успешные инструменты электронной интернационализации).

При этом для национальных исследовательских университетов оценки эффективных инструментов электронной интернационализации распределены сравнительно равномерно (см. Приложение. Таблица 10. Наиболее успешные инструменты электронной интернационализации по категориям университетов). Другими словами, вузы указанной категории успешно работают с различными инструментами электронной интернационализации. Для федеральных университетов наиболее эффективными инструментами являются англоязычный сайт, лендинги на иностранных языках под конкретные цели, участие в онлайн-выставках и профили на зарубежных порталах для иностранных поступающих. Наименее эффективные инструменты — англоязычные социальные сети, кроме *Facebook (Instagram, Twitter, YouTube)*, многоязычные сайты и профили университета на российских порталах для поступающих из-за рубежа. Интересно, что онлайн-выставки и англоязычный сайт были отнесены представителями федеральных университетов к наиболее проблемным и недостаточно проработанным цифровым медиа. Это может означать, что федеральные университеты ведут активную работу на таких цифровых площадках и видят потенциал для дальнейшей оптимизации и развития.

Опорные и иные региональные университеты успешно работают с англоязычными сайтами, лендингами и онлайн-выставками. При этом другие инструменты электронной интернационализации равномерно оцениваются как недостаточно эффективные.

Отраслевые вузы основное внимание уделяют многоязычному сайту, профилям на зарубежных порталах и онлайн-выставкам. Это объясняется тем, что для 60% поступающих в такие университеты иностранных граждан английский как иностранный — предпочитаемый язык для общения в России.

Примечательно, что **большинство респондентов из различных категорий университетов не назвали многоязычный сайт в качестве эффективного инструмента электронной интернационализации**. Популярностью в российских университетах пользуется создание лендингов, которые в ответах часто указываются в паре с таргетированной рекламой в социальных сетях. Вероятно, такой подход к рекламной деятельности дает высокие результаты в краткосрочной перспективе, однако он может негативно отражаться на имидже цифрового бренда университета. Ведущими мировыми университетами данный инструмент используется редко.

Лидеры эффективных практик по работе в англоязычных социальных сетях — национальные исследовательские университеты. Университеты других категорий не оценивают свою работу в таких цифровых медиа как успешную.

Наиболее активно в целях электронной интернационализации университеты используют сайт (95%), страницу в *Instagram* и страницу (группу) в *Facebook*

на русском языке (56%), страницу (группу) ВКонтакте, страницу (группу) в *Facebook* на английском языке и канал в *YouTube* на английском языке (51%) (см. Приложение. График 31. Цифровые медиа и каналы интернет-коммуникаций, активно используемые вузами в целях электронной интернационализации).

Национальные исследовательские университеты предпочитают коммуницировать с зарубежной целевой аудиторией через англоязычный сайт и *Facebook* (как на русском, так и на английском языках). Наименее актуальными цифровыми каналами для данной категории университетов являются англоязычный канал в *YouTube*, *Twitter* и мессенджер *WhatsApp* (см. Приложение. Таблица 11. Цифровые медиа и каналы интернет-коммуникаций, активно используемые вузами в целях электронной интернационализации, по категориям университетов).

Федеральные университеты выстраивают международные цифровые коммуникации через англоязычный сайт, а также через русскоязычные аккаунты в *Facebook* и *Instagram*. Это коррелирует с выводом о том, что для 63% иностранных поступающих в федеральные университеты русский язык является предпочитаемым языком для коммуникации в России. Наименее активно университеты указанной категории пользуются англоязычными аккаунтами в *Instagram*, *Twitter* и *YouTube*.

Опорные и иные региональные университеты уделяют мало внимания англоязычному сайту и выстраивают цифровые коммуникации с зарубежными аудиториями через русскоязычные аккаунты во ВКонтакте, *Facebook* и *YouTube*. Наименее активно университеты указанной категории пользуются англоязычными аккаунтами в социальных сетях и мессенджером *Telegram*.

Отраслевые университеты выстраивают международные интернет-коммуникации через англоязычный сайт и англоязычный аккаунт в *Instagram*. Наименьшее внимание уделяется другим англоязычным социальным сетям и мессенджеру *Telegram*. Наименее активно используются англоязычные аккаунты в социальных сетях, кроме *Facebook* (*Twitter*, *Instagram*, *YouTube*), недостаточно активно используются мессенджеры.

Опрошенных в ходе исследования сотрудников российских университетов просили поделиться лучшими практиками электронной интернационализации университета. Среди полученных ответов были советы создать англоязычный портал, облегченные версии сайтов на других иностранных языках, а также вести студенческую страницу на сайте университета с новостями, анонсами и комментариями студентов о жизни в университете на иностранном языке. Кроме того, респонденты порекомендовали размещать информацию об университете в англоязычных агрегаторах, а также на англоязычных и русскоязычных порталах.

Среди лучших практик респонденты выделили проведение онлайн-школ, экспертных и научных семинаров с зарубежными участниками из разных стран, академических маркетинговых мероприятий для иностранных

школьников в интерактивной форме, а также организацию вебинаров для абитуриентов из-за рубежа. Помимо этого, рекомендовалось проводить вступительные экзамены с онлайн-прокторингом, активно продвигать аккаунты в социальных медиа (ВКонтакте, *Facebook*, *Instagram*).

Участники опроса обратили внимание на необходимость организовывать кампании интернет-рекламы в отдельных регионах и странах, а также давать абитуриентам оперативные консультации в режиме 24/7 с помощью *Viber*, *WhatsApp*, *Telegram*, ВКонтакте, *Facebook*, *Instagram*, электронной почты, телефона и др.

### **Рекомендации по развитию электронной интернационализации российских университетов**

1. Чтобы электронная интернационализация или международный цифровой маркетинг способствовали достижению стратегических целей и задач развития, они должны быть встроены в общую стратегию и систему управления университетом.
2. Важно рассматривать электронную интернационализацию как комплексный и сквозной бизнес-процесс, участниками которого являются различные службы, учебные и научные подразделения. Управление этими участниками должно быть выстроено «сверху вниз» и интегрировано в функционал структурных подразделений.
3. Управление электронной интернационализацией рекомендуется начинать с разработки комплексной стратегии международного цифрового маркетинга, основанной на аудите цифрового бренда и цифровых коммуникаций университета в зарубежном интернет-пространстве. Важную роль в этом процессе играют маркетинговые службы университета.
4. Успех электронной интернационализации обеспечивается стабильностью управленческих усилий в этой области, а также высоким уровнем координации деятельности различных подразделений — участников процесса. Для этого рекомендуется разрабатывать регламенты электронной интернационализации, в которых распределяется ответственность за коммуникации в различных цифровых каналах и с различными целевыми аудиториями.
5. Цели электронной интернационализации должны определяться стратегическими приоритетами развития различных направлений деятельности университета и не ограничиваться целями деятельности международных служб. Другими словами, электронная интернационализация должна способствовать продвижению на зарубежные рынки «дома брендов» университета: корпоративного, образовательного, научного, экспертного, а также персональных брендов ученых и сотрудников.
6. Особое внимание рекомендуется уделять позиционированию и коммуникации научных и экспертных брендов университетов в зарубежном

интернет-пространстве. Данные интернет-исследований показывают<sup>6</sup>, что российские университеты недостаточно активно позиционируют в цифровых каналах свой научный и экспертный потенциал и по этому параметру проигрывают зарубежным конкурентам.

7. Форсированная цифровизация эпохи пандемии предъявила новые требования к цифровым компетенциям сотрудников университетов. Для повышения эффективности процесса электронной интернационализации рекомендуется организовывать повышение квалификации задействованных сотрудников по направлениям разработки стратегий цифрового маркетинга, владения инструментами веб-аналитики и основами контент- и SMM-маркетинга.
8. Тренды цифрового маркетинга, которые появились во время пандемии COVID-19, актуализировали акцент на трансмедийность<sup>7</sup>, которая позволяет целевым образом коммуницировать с каждым сегментом зарубежной целевой аудитории в удобных для такой аудитории каналах. В связи с этим важно повышать активность коммуникаций в англоязычных социальных сетях и рассматривать в качестве целевой аудитории не только иностранных поступающих и студентов, но и научное сообщество, бизнес и органы власти.
9. Важным фактором успеха электронной интернационализации является постоянный мониторинг, принятие и корректировка решений на основе данных стратегической веб-аналитики. В данном процессе важную роль играет служба информационных технологий университета.
10. В зарубежном интернет-пространстве российские университеты конкурируют с университетами из различных стран мира за одинаковые сегменты мирового образовательного и научного рынка. В связи с этим в цифровой среде важно соответствовать мировым трендам цифрового маркетинга университетов и конкурировать как за счет контента, так и за счет выигрышных форматов его представления.

<sup>6</sup> Бакуменко О.А. Нужна ли российским университетам электронная интернационализация научной деятельности? // РСМД. 24.06.2021. URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/nuzhna-li-rossiyskim-universitetam-elektronnaya-internatsionalizatsiya-nauchnoy-deyatelnosti/>

<sup>7</sup> Бакуменко О.А. Международный digital-маркетинг российских университетов: состояние и перспективы развития // РСМД. 28.09.2020. URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/mezhdunarodnyy-digital-marketing-rossiyskikh-universitetov-sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya/>

## Приложения

**Таблица 1. Рейтинг англоязычных сайтов российских университетов, 2021 г.**

Название университета	Общее кол-во баллов		Динамика	Позиция в рейтинге		Динамика
	2021	2020		2021	2020	
НИУ «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ)	99	99	0	1	1	0
Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (УрФУ)	83	82	1	2	2	0
Санкт-Петербургский государственный университет информационных технологий, механики и оптики (ИТМО)	82	80	2	3	3	0
Российский университет дружбы народов (РУДН)	79	73	6	4	6	2
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого (СПбПУ)	77	75	2	5	5	0
Национальный исследовательский Томский государственный университет (ТГУ)	77	78	-1	5	4	-1
Сколковский институт науки и технологий (Сколтех)	75	75	0	6	5	-1
Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет) (ЮУрГУ)	73	65	8	7	10	3
Санкт-Петербургский государственный университет (СПбГУ)	68	58	10	8	17	9
Сибирский федеральный университет (СФУ)	67	71	-4	9	8	-1
Казанский (Приволжский) федеральный университет (КФУ)	66	67	-1	10	9	-1
Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО МИД России)	66	60	6	10	15	5

Название университета	Общее кол-во баллов		Динамика	Позиция в рейтинге		Динамика
	2021	2020		2021	2020	
Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ)	65	72	-7	11	7	-4
Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» имени В. И. Ульянова (Ленина)	65	63	2	11	12	1
Новосибирский национальный исследовательский государственный университет (НГУ)	65	62	3	11	13	2
Дальневосточный федеральный университет (ДФУ)	65	61	4	11	14	3
Московский городской педагогический университет (МГПУ)	65	56	9	11	19	8
Северный (Арктический) федеральный университет имени М. В. Ломоносова (САФУ)	62	55	7	12	20	8
Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ» (НИЯУ МИФИ)	61	64	-3	13	11	-2
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет имени Н. И. Лобачевского (ННГУ)	61	55	6	13	20	7
Тюменский государственный университет (ТюмГУ)	60	58	2	14	17	3
Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта (БФУ)	60	57	3	14	18	4
Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС»	60	56	4	14	19	5
Московский физико-технический институт (государственный университет) (МФТИ (ГУ))	59	51	8	15	24	9
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС)	58	59	-1	16	16	0

**ЭЛЕКТРОННАЯ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ:  
АНГЛОЯЗЫЧНЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ РОССИЙСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ (2021 г.)**

Название университета	Общее кол-во баллов		Динамика	Позиция в рейтинге		Динамика
	2021	2020		2021	2020	
Российский государственный университет нефти и газа имени И. М. Губкина (РГУНГ)	58	58	0	16	17	1
Северо-Восточный федеральный университет имени М. К. Аммосова (СВФУ)	58	55	3	16	20	4
Южный федеральный университет (ЮФУ)	56	55	1	17	20	3
Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова	56	51	5	17	24	7
Воронежский государственный университет	54	51	3	18	24	6
Пермский национальный исследовательский политехнический университет (ПНИПУ)	52	52	0	19	23	4
Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет) (МАИ)	51	53	-2	20	22	2
Первый Московский государственный медицинский университет имени И. М. Сеченова Минздрава России	51	54	-3	20	21	1
Санкт-Петербургский горный университет (СПГУ)	50	49	1	21	25	4
Казанский национальный исследовательский технический университета им. А. Н. Туполева (КАИ)	50	46	4	22	27	5
Российский национальный исследовательский медицинский университет имени Н. И. Пирогова (РНИМУ)	49	46	3	23	27	4
Тамбовский государственный университет имени Г. Р. Державина	48	48	0	24	26	2
Сибирский государственный медицинский университет	48	44	4	24	29	5
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации	48	41	7	24	32	8

Название университета	Общее кол-во баллов		Динамика	Позиция в рейтинге		Динамика
	2021	2020		2021	2020	
Белгородский государственный национальный исследовательский университет (БелГУ)	47	44	3	25	29	4
Самарский национальный исследовательский университет имени академика С. П. Королева	47	43	4	25	30	5
Московский политехнический университет (МПУ)	46	38	8	26	34	8
Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)	46	37	9	26	35	9
Пермский государственный национальный исследовательский университет (ПГНИУ)	44	45	-1	27	28	1
Новосибирский государственный технический университет	44	38	6	27	34	7
Национальный исследовательский Московский энергетический университет (МЭИ)	43	42	1	28	31	3
Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет (МГСУ)	43	42	1	28	31	3
Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова (МГУ)	42	34	8	29	37	8
Национальный исследовательский университет «Московский институт электронной техники» (МИЭТ)	39	40	-1	30	33	3
Северо-Кавказский федеральный университет (СКФУ)	39	37	2	30	35	5
Казанский национальный исследовательский технологический университет (КНИТУ)	37	35	2	31	36	5
Российский институт театрального искусства — ГИТИС	37	35	2	31	36	5



**ЭЛЕКТРОННАЯ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ:  
АНГЛОЯЗЫЧНЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ РОССИЙСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ (2021 г.)**

Название университета	Общее кол-во баллов		Динамика	Позиция в рейтинге		Динамика
	2021	2020		2021	2020	
Иркутский национальный исследовательский технический университет (ИРНИТУ)	36	38	-2	32	34	2
Московский государственный лингвистический университет (МГЛУ)	34	34	0	33	37	4
Национальный исследовательский Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева (НИ МГУ)	34	34	0	33	37	4
Академия музыки имени Гнесиных	34	13	21	33	44	11
Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского (СГУ)	33	35	-2	34	36	2
Российский государственный аграрный университет — МСХА имени К. А. Тимирязева	33	33	0	34	38	4
Московский государственный технический университет имени Н. Э. Баумана (МГТУ им. Н. Э. Баумана)	30	31	-1	35	39	4
Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина	27	28	-1	36	40	4
Академия русского балета имени А. Я. Вагановой	21	20	1	37	41	4
Саратовский государственный аграрный университет имени Н. И. Вавилова	18	18	0	38	42	4
Российский университет транспорта (МИИТ)	16	16	0	39	43	4
Московская государственная консерватория имени П. И. Чайковского	16	16	0	39	43	4
Санкт-Петербургский национальный исследовательский Академический университет имени Ж. И. Алферова Российской академии наук	0	0	0	40	45	5
Институт кинематографии имени С. А. Герасимова	0	0	0	40	45	5
Художественный институт имени В. И. Сурикова	0	0	0	40	45	5

**Таблица 2. Степень заполнения отдельных разделов сайта университетами  
русского рейтинга (в процентах)**

	<b>Раздел англоязычного сайта</b>	<b>Степень заполнения раздела (все университеты)</b>	<b>Российские университеты первой группы («лидеров»)</b>	<b>Российские университеты второй группы («догоняющих»)</b>	<b>Российские университеты третьей группы («отстающих»)</b>
1.	Информация об университете	72,8	97,5	80	38,6
2.	История	55,2	80	60,5	26,6
3.	Поступление	65,9	87,5	72,2	36
4.	Образовательные программы	35,9	65,6	37,8	14,4
5.	Подразделения и факультеты	34,1	55,3	35,7	18,1
6.	Библиотека	22,1	55,3	21,4	6,6
7.	Наука и исследования	47	84,3	52,2	11,6
8.	Миссия и стратегические цели	56,2	95,8	62,8	15,5
9.	Руководство и сотрудники	40,4	81,2	40	20
10.	Новости университета	58,5	93,7	65,5	18,8
11.	Выпускники университета	19,4	44,6	19,5	5,7
12.	Карьера	12,3	33,9	12	1,9
13.	Социальная жизнь	57,9	75	66,8	22,6
14.	Основные показатели	52,2	95	54	24
15.	Зарубежные партнеры	57,7	85,4	61,8	31,1
16.	Контакты	75,5	97,5	80	50,6
17.	Все разделы	46	74,6	49,5	20,4

**Таблица 3. Степень заполнения отдельных элементов разделов сайта лидерами российского рейтинга и зарубежными университетами из числа первой сотни рейтинга QS (в процентах)**

	<b>Степень заполнения раздела зарубежными вузами</b>	<b>Степень заполнения раздела лидерами российского рейтинга</b>
Все разделы	72	74,6
Информация об университете	88,3	97,5
История университета	66,6	80
Поступление в университет	87,5	87,5
Образовательные программы	58,3	65,6
Подразделения и факультеты	57,1	55,3
Библиотека	77,3	55,3
Наука и исследования	78,1	84,3
Миссия и стратегические цели университета	77,7	95,8
Руководство и сотрудники	75	81,2
Новости	77,7	93,7
Выпускники	48,8	44,6
Карьера	58,3	33,9
Социальная жизнь	83,3	75
Основные показатели	86,6	95
Зарубежные партнеры	65,2	85,4
Контакты	85	97,5

**Таблица 4. Службы, участвующие в процессе электронной интернационализации, по категориям университетов**

	<b>Национальные исследовательские университеты</b>	<b>Федеральные университеты</b>	<b>Опорные и другие региональные университеты</b>	<b>Отраслевые университеты</b>
Службы электронной интернационализации	бетта-вес (1)	бетта-вес (1)	бетта-вес (1)	бетта-вес (1)
Международная	0,4	0,4	0,44	0,45
Маркетинговая	0,14	0,06	0,09	0
PR	0,18	0,25	0,21	0,19
Ответственная за набор	0,21	0,23	0,19	0,27
IT	0	0,04	0,05	0,09
Учебные подразделения	0	0,02	0,02	0
Научные подразделения	0,07	0	0	0

**Таблица 5. Барьеры электронной интернационализации по категориям университетов**

	<b>Национальные исследовательские университеты</b>	<b>Федеральные университеты</b>	<b>Опорные и другие региональные университеты</b>	<b>Отраслевые университеты</b>
Барьер	бетта-вес (1)	бетта-вес (1)	бетта-вес (1)	бетта-вес (1)
Кадровые	0,43	0,44	0,35	0,36
Организационные	0,19	0,16	0,16	0,14
Управленческие	0,1	0,16	0,25	0,21
Финансовые	0,29	0,23	0,24	0,29

**Таблица 6. Проблемные цифровые медиа по категориям университетов**

	<b>Национальные исследовательские университеты</b>	<b>Федеральные университеты</b>	<b>Опорные и другие региональные университеты</b>	<b>Отраслевые университеты</b>
Цифровые медиа	бетта-вес (1)	бетта-вес (1)	бетта-вес (1)	бетта-вес (1)
Англоязычные соцсети	0,24	0,18	0,27	0,33
Зарубежные образовательные порталы	0,09	0,24	0,24	0,2
Научные порталы и сети	0,52	0,24	0,22	0,2
Российские образовательные порталы	0,09	0,13	0,15	0,2
Англоязычный сайт	0,05	0,2	0,11	0,07

**Таблица 7. Внешние цифровые площадки, вызывающие сложности в плане интернет-коммуникаций с зарубежными целевыми аудиториями, по категориям университетов**

	<b>Национальные исследовательские университеты</b>	<b>Федеральные университеты</b>	<b>Опорные и другие региональные университеты</b>	<b>Отраслевые университеты</b>
Цифровые медиа	бетта-вес (1)	бетта-вес (1)	бетта-вес (1)	бетта-вес (1)
Онлайн-выставки	0,14	0,43	0,24	0,2
Дни открытых дверей в онлайн-формате	0,07	0,17	0,24	0,2
Научные онлайн-конференции	0,07	0,27	0,16	0,3
Экспертные онлайн-мероприятия	0,5	0,1	0,32	0,3
Нет сложностей	0,2	0,03	0,04	0

**Таблица 8. Недостаток компетенций в сфере цифрового маркетинга для развития электронной интернационализации по категориям университетов**

	Национальные исследовательские университеты	Федеральные университеты	Опорные и другие региональные университеты	Отраслевые университеты
Недостаточные компетенции в сфере электронной интернационализации	бетта-вес (1)	бетта-вес (1)	бетта-вес (1)	бетта-вес (1)
Иностранные языки	0,04	0,17	0,15	0,23
Копирайтинг	0,09	0,19	0,14	0
Стратегический цифровой маркетинг	0,39	0,31	0,22	0,38
Веб-аналитика	0,3	0,17	0,26	0,15
Контент и SMM-маркетинг	0,17	0,22	0,22	0,23

**Таблица 9. Ограничения для международного интернет-позиционирования университета по категориям университетов**

	Национальные исследовательские университеты	Федеральные университеты	Опорные и другие региональные университеты	Отраслевые университеты
Барьеры международного интернет-позиционирования	бетта-вес (1)	бетта-вес (1)	бетта-вес (1)	бетта-вес (1)
Централизованная и обезличенная коммуникация	0,12	0,05	0,16	0,18
Нет кадров	0,17	0,16	0,12	0,1
Нет стратегии	0,12	0,14	0,11	0,07
Нет регламентов	0,17	0,12	0,1	0,1
Нет организационной структуры	0,17	0,12	0,15	0,1
Нет цифрового бренда	0	0,08	0,05	0,03
Нет страниц ОП	0,12	0,15	0,09	0,18
Нет сайтов научных подразделений	0,12	0,15	0,16	0,18
Нет брендбука	0	0,03	0,06	0,03

**Таблица 10. Наиболее успешные инструменты электронной интернационализации по категориям университетов**

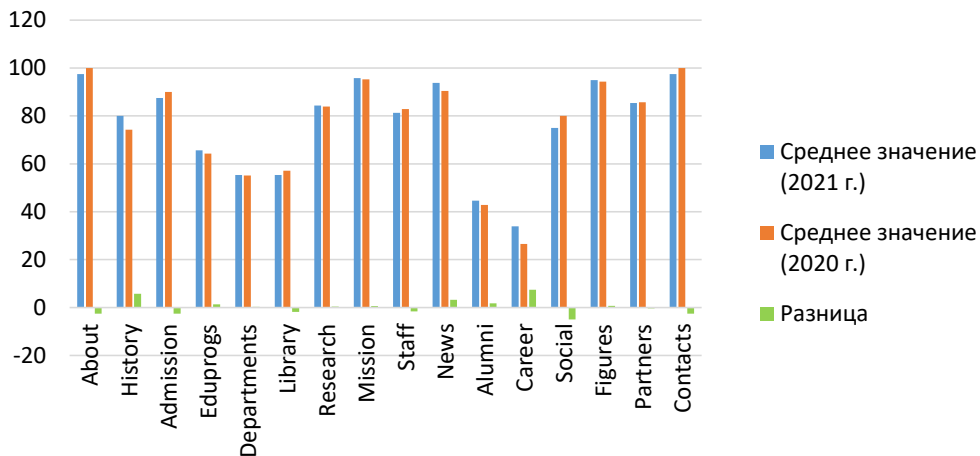
	<b>Национальные исследовательские университеты</b>	<b>Федеральные университеты</b>	<b>Опорные и другие региональные университеты</b>	<b>Отраслевые университеты</b>
Успешные инструменты электронной интернационализации	бетта-вес (1)	бетта-вес (1)	бетта-вес (1)	бетта-вес (1)
Профили на зарубежных порталах	0,12	0,12	0,06	0,2
Онлайн-выставки	0,1	0,12	0,1	0,2
Англоязычный сайт	0,13	0,23	0,19	0,13
Многоязычный сайт	0,08	0,08	0,06	0,2
Лендинги	0,09	0,12	0,1	0,07
Таргетированная реклама	0,05	0,07	0,07	0,13
Профили на российских порталах для иностранных поступающих	0,1	0,08	0,09	0,07
Англоязычный Facebook	0,1	0,1	0,09	0
Англоязычный Instagram	0,09	0,07	0,07	0
Англоязычный Twitter	0,04	0	0	0
Англоязычный YouTube	0,05	0,02	0	0

**Таблица 11. Цифровые медиа и каналы интернет-коммуникаций, активно используемые вузами в целях электронной интернационализации, по категориям университетов**

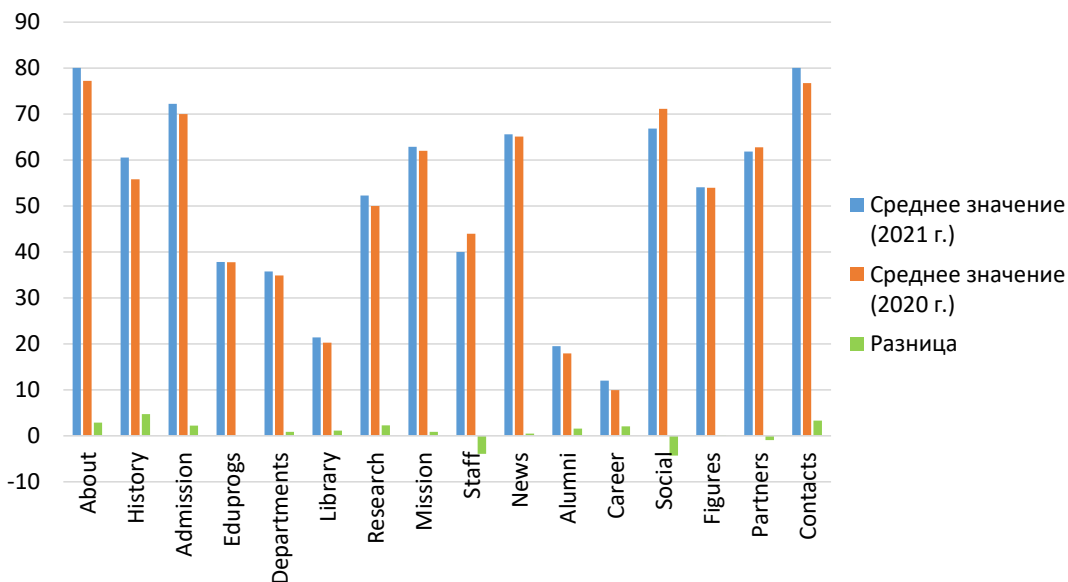
	<b>Национальные исследовательские университеты</b>	<b>Федеральные университеты</b>	<b>Опорные и другие региональные университеты</b>	<b>Отраслевые университеты</b>
Активные каналы электронной интернационализации	бетта-вес (1)	бетта-вес (1)	бетта-вес (1)	бетта-вес (1)
Сайт	0,17	0,18	0,2	0,33
ВКонтакте	0,08	0,12	0,12	0,13
Англоязычный Facebook	0,14	0,08	0,1	0,07
Русскоязычный Facebook	0,1	0,13	0,14	0,07
Англоязычный Instagram	0,08	0,03	0,07	0
Русскоязычный Instagram	0,09	0,14	0,09	0,27
Англоязычный YouTube	0,05	0,02	0	0
Русскоязычный YouTube	0,09	0,12	0,12	0,07
Twitter	0,05	0,01	0	0
Telegram	0,09	0,09	0,03	0
WhatsApp	0,05	0,08	0,09	0,07



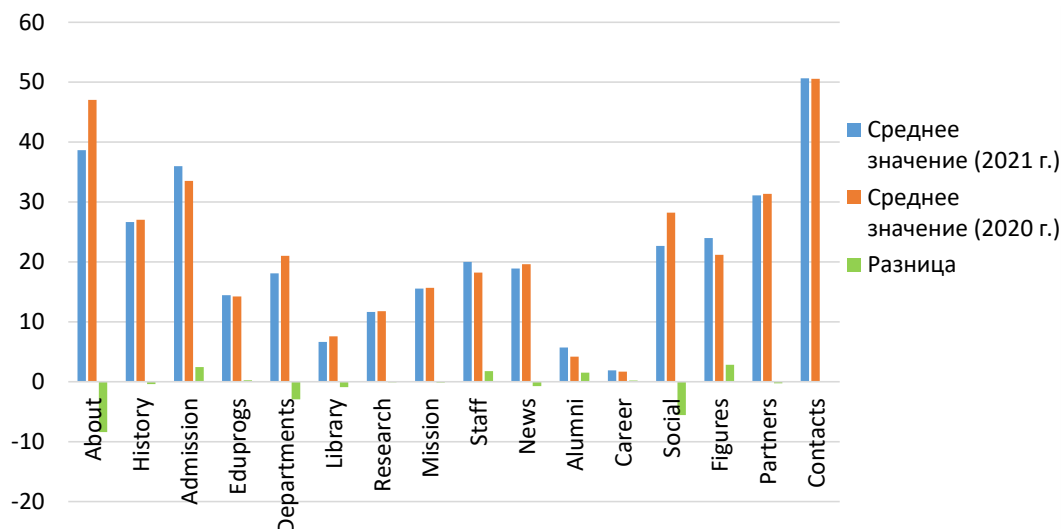
**График 1. Степень заполнения отдельных элементов разделов сайта университетами – «лидерами» российского рейтинга (первая группа) в 2020 и 2021 гг. (в процентах)**



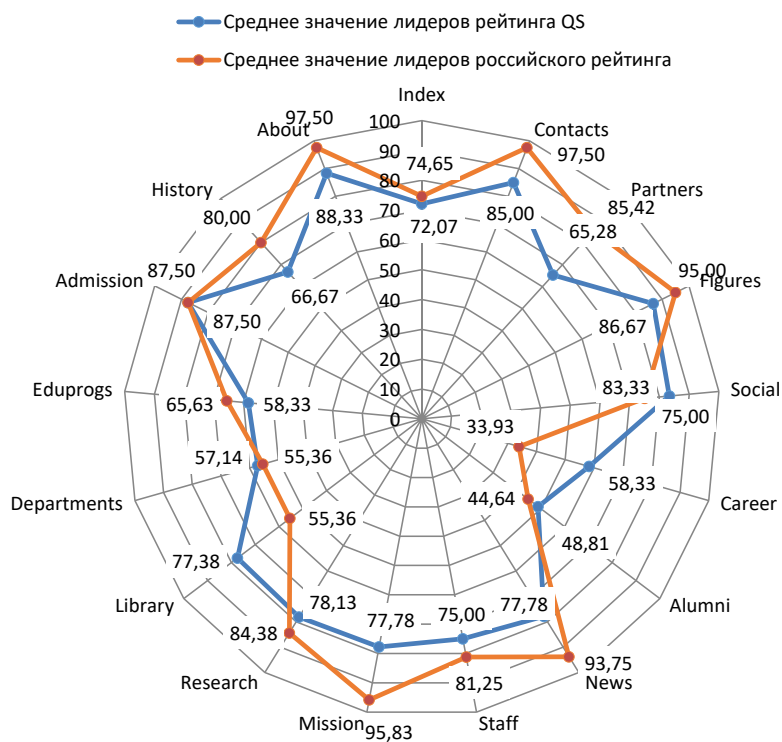
**График 2. Степень заполнения отдельных элементов разделов сайта российскими университетами из второй группы в 2020 и 2021 гг. (в процентах)**



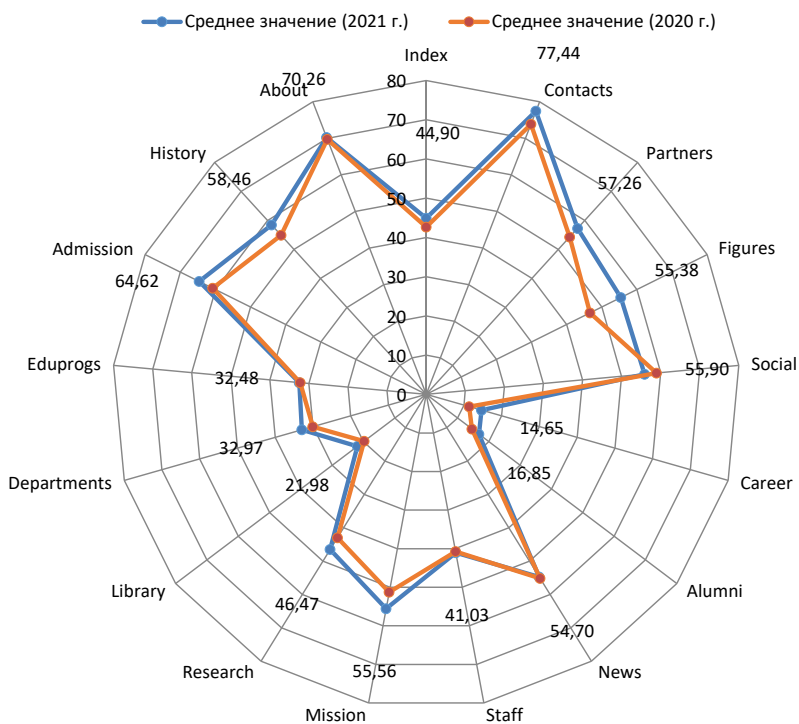
**График 3. Степень заполнения отдельных элементов разделов сайта российскими университетами из третьей группы в 2020 и 2021 гг. (в процентах)**



**График 4. Степень заполнения отдельных разделов сайта лидерами российского рейтинга и зарубежными вузами – лидерами рейтинга QS (в процентах)**



**График 5. Степень заполнения отдельных разделов сайта университетами приоритетного проекта «Развитие экспортного потенциала российской системы образования» в 2020 и 2021 гг. (в процентах)**



**График 6. Степень заполнения отдельных разделов сайта тремя группами российских университетов в 2021 г. (в процентах)**

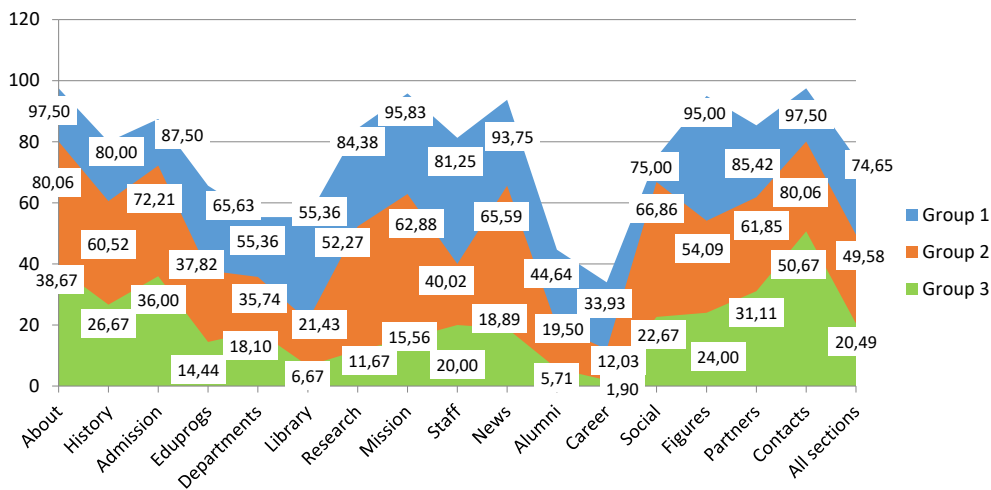


График 7. Категории университетов

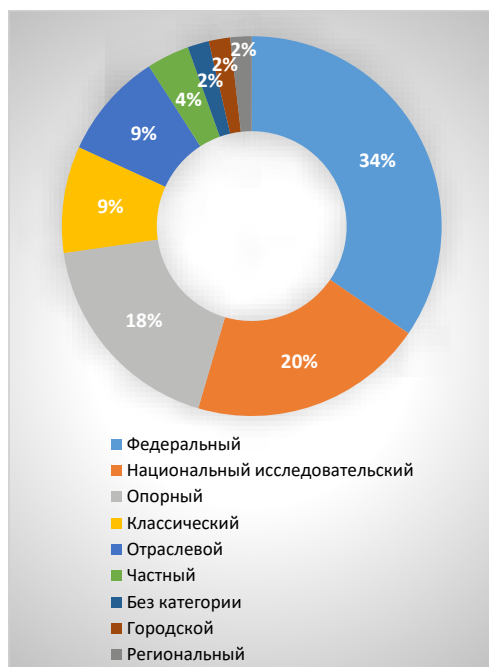
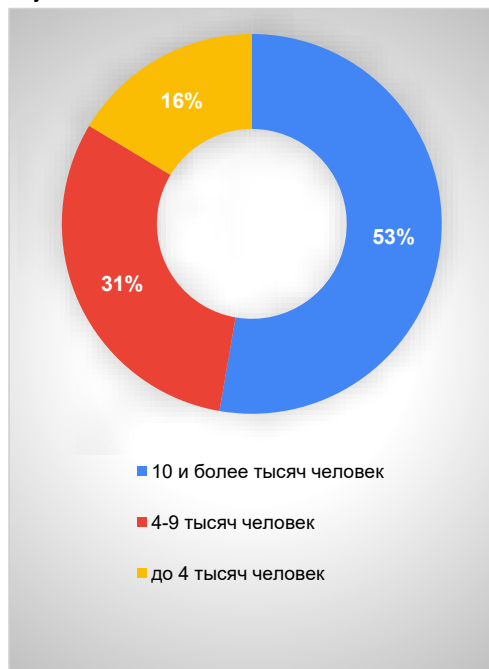


График 8. Расположение университетов



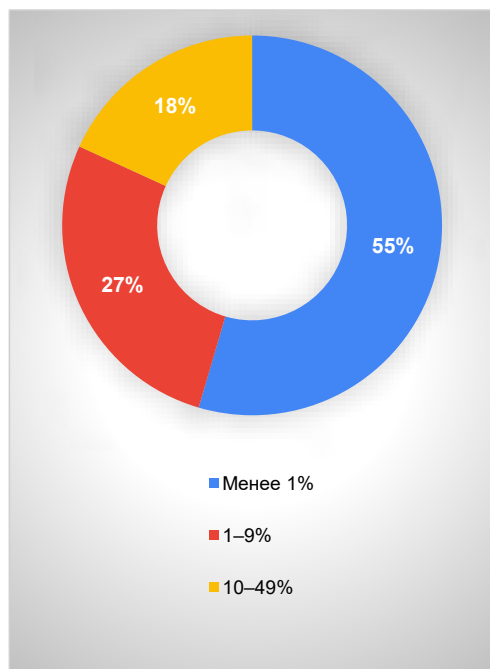
**График 9. Категория университета по численности студентов очной формы обучения**



**График 10. Категория университета по числу иностранных студентов**



**График 11. Доля образовательных программ, реализуемых на иностранном языке**



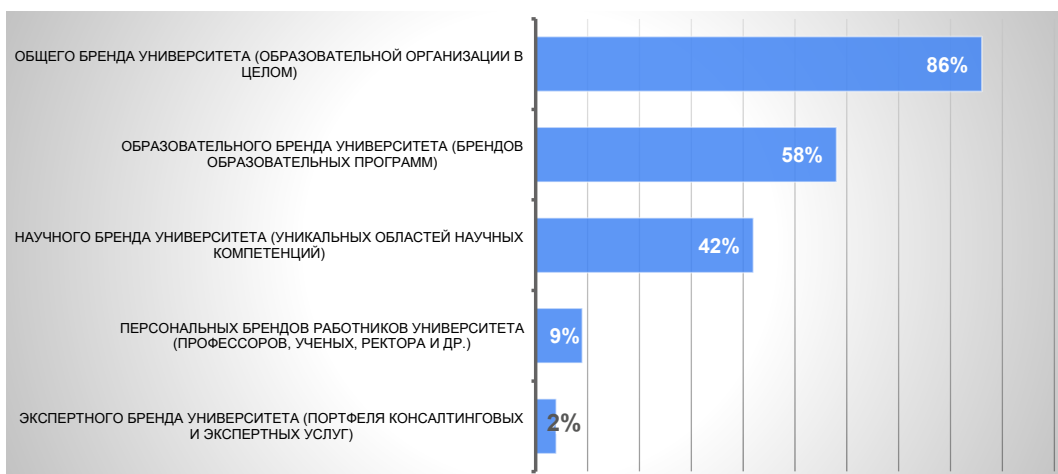
**График 12. Основной иностранный язык для большинства иностранных граждан, поступающих в российские вузы**



**График 13. Цели электронной интернационализации**



**График 14. Продвижение различных брендов на международные рынки**



**График 15. Результаты электронной интернационализации**



**График 16. Реализация потенциала электронной интернационализации**





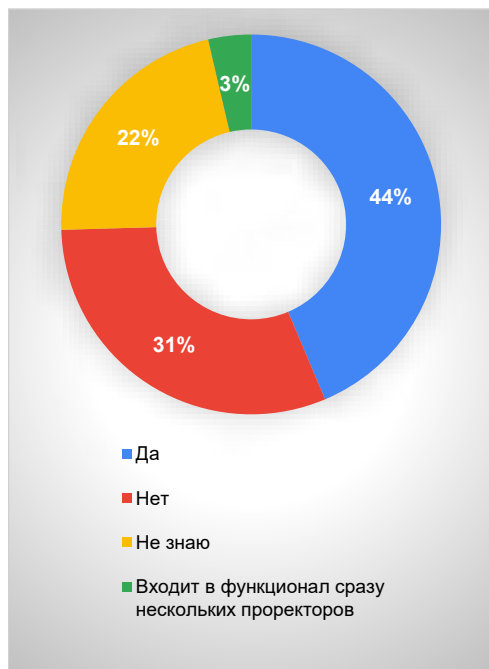
**График 17. Необходимость прикладывать дополнительные усилия по развитию системы электронной интернационализации**



**График 18. Вид организационной структуры управления электронной интернационализацией**



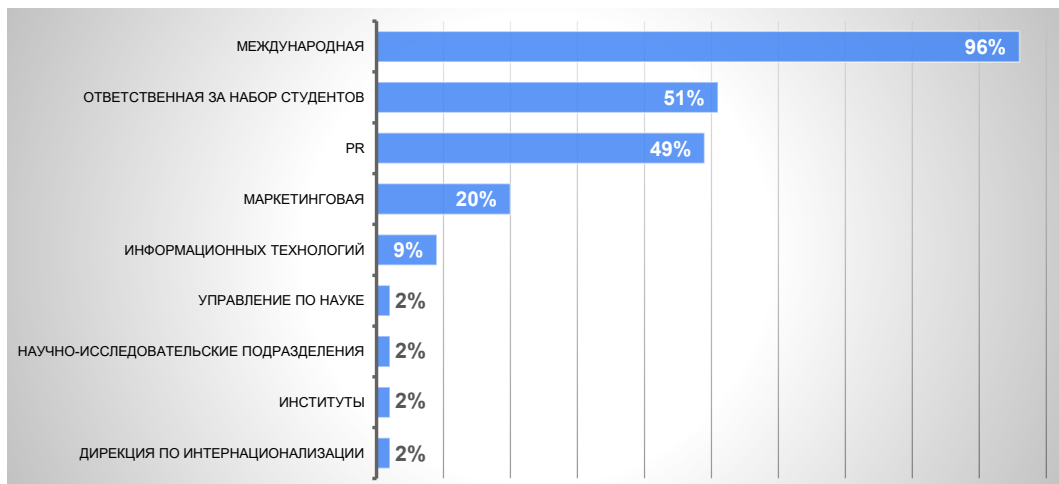
**График 19. Ответственность курирующего проректора в управлении электронной интернационализацией**



**График 20. Периодичность осуществления управленческих усилий по электронной интернационализации**



**График 21. Службы, участвующие в процессе электронной интернационализации**



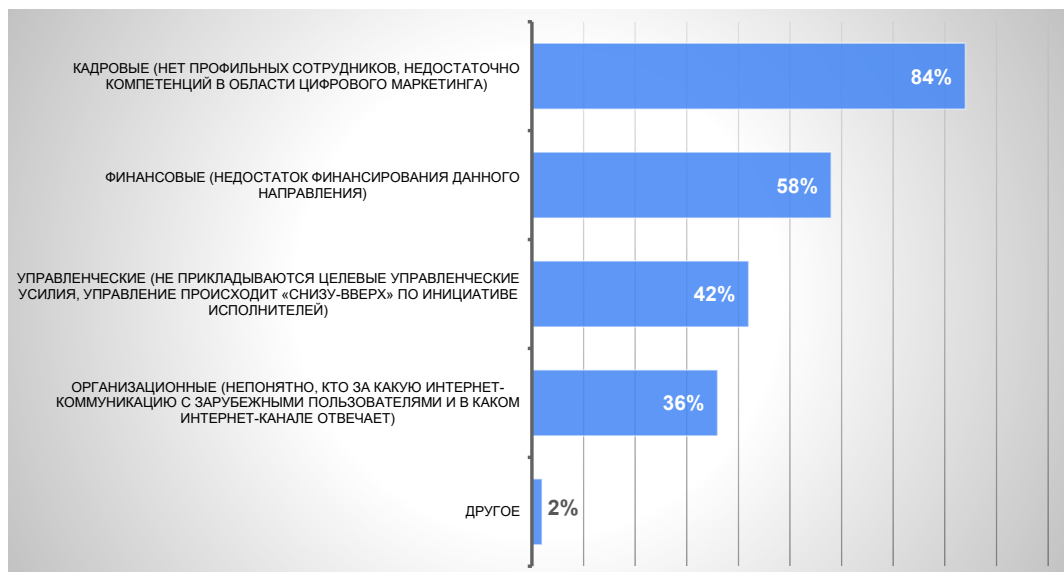
**График 22. Участие учебных структурных подразделений в процессе электронной интернационализации**



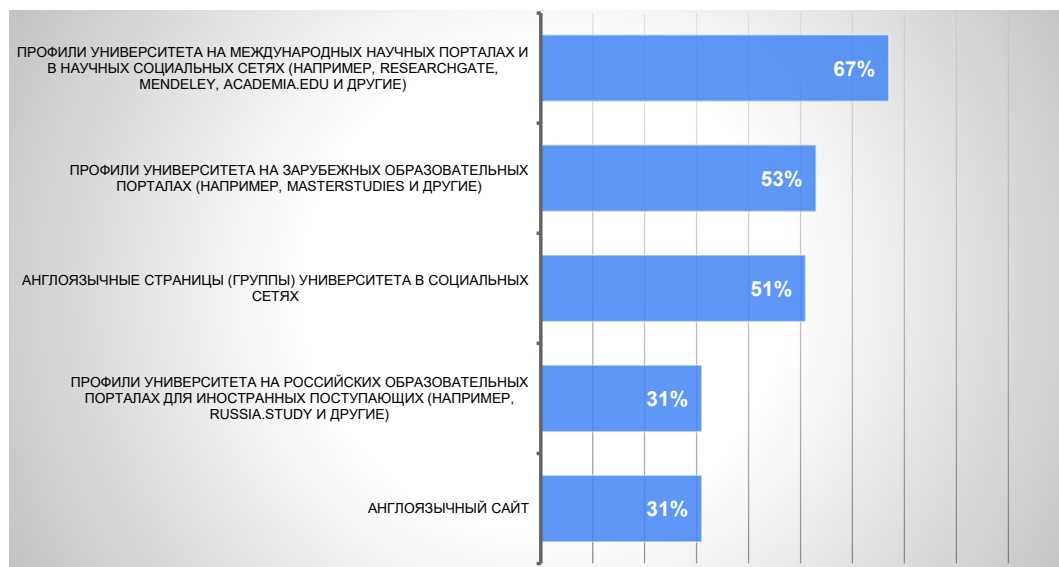
**График 23. Участие научных структурных подразделений в процессе электронной интернационализации**



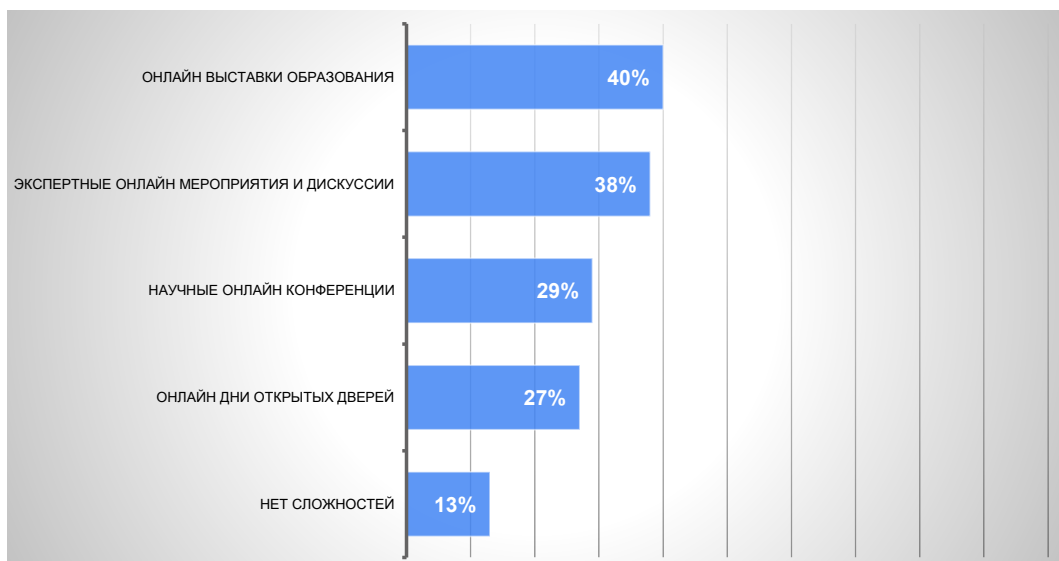
**График 24. Барьеры для развития электронной интернационализации**



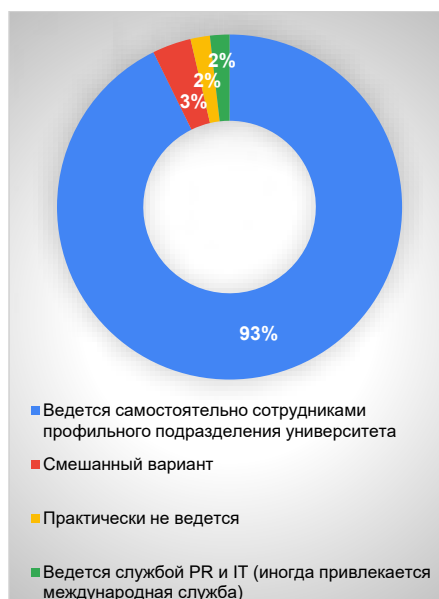
**График 25. Проблемные цифровые медиа, используемые в процессе электронной интернационализации**



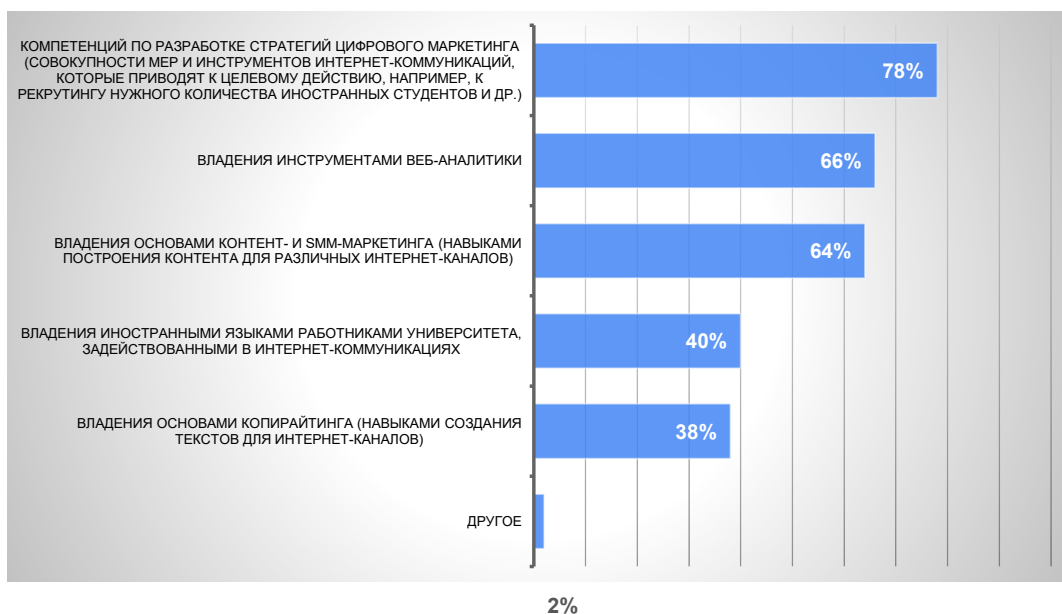
**График 26. Внешние цифровые площадки, вызывающие сложности в плане интернет-коммуникаций с зарубежными целевыми аудиториями**



**График 27. Ведение цифровых медиа университетов**



**График 28. Недостаток компетенций в сфере цифрового маркетинга для развития электронной интернационализации**



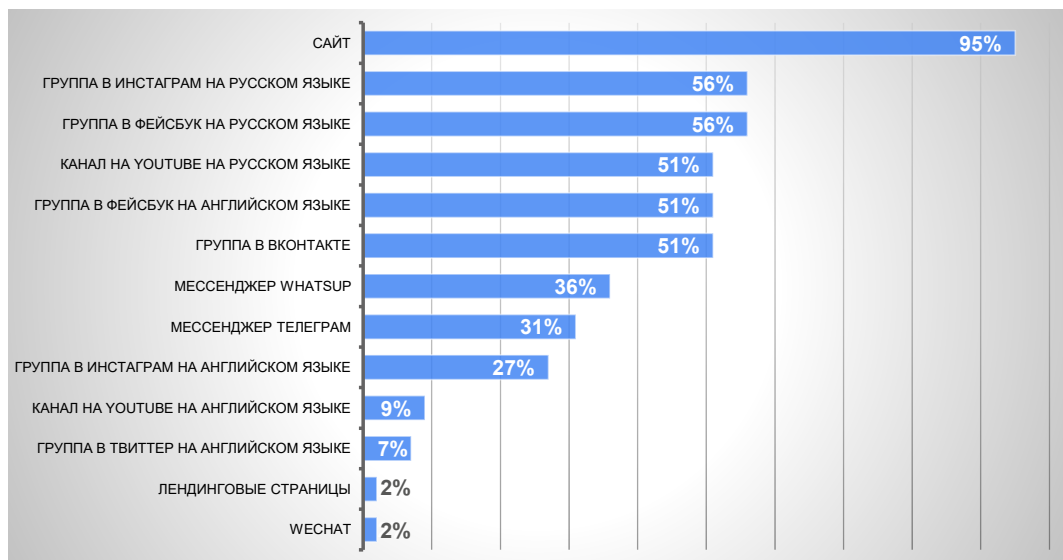
**График 29. Ограничения для международного интернет-позиционирования университета**



**График 30. Наиболее успешные инструменты электронной интернационализации**



**График 31. Цифровые медиа и каналы интернет-коммуникаций, активно используемые вузами в целях электронной интернационализации**





## Об авторах

**Иван Николаевич Тимофеев** — к. полит. н., программный директор Российского совета по международным делам (РСМД). Член РСМД. В сфере его ответственности — содержательная работа РСМД: исследовательские, образовательные и издательские проекты, связи с правительственными структурами и СМИ.

С 2015 г. он также является руководителем программы «Институты евроатлантической безопасности» Валдайского клуба. До прихода в РСМД занимал должности ученого секретаря МГИМО МИД России, директора Аналитического центра МГИМО. С 2006 г. и до настоящего времени является доцентом МГИМО МИД России. Автор и соавтор более 80 публикаций, изданных в России и за рубежом. Член редакционной коллегии журнала «Сравнительная политика», профессор Академии военных наук.

**Ольга Аркадьевна Бакуменко** — к. экон. н., ведущий аналитик Центра организации науки и академического развития НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург. Эксперт в области международного цифрового маркетинга университетов. Работает в сфере управления международной деятельностью университетов с 2008 г. Получила образование в ведущих российских и зарубежных университетах в области международного маркетинга, интернационализации университетов, научной журналистики, цифрового маркетинга. Автор курсов по цифровому маркетингу в сфере высшего образования. Разработчик стратегий международного маркетинга для университетов.

**Елена Олеговна Карпинская** — заместитель программного директора РСМД. Выпускница Московского государственного института международных отношений МИД России. 2009–2012 гг. — младший научный сотрудник Центра аналитического мониторинга Института международных исследований МГИМО МИД России. С 2010 по 2016 г. — программный менеджер Некоммерческой организации Фонда «Новая Евразия». Автор статей и серии докладов об электронной интернационализации вузов. Среди научных интересов — интернационализация университетов, международное образовательное и научное сотрудничество, маркетинг высшего образования, взаимодействие университетов с бизнесом, трансфер технологий, международная экспертиза научных проектов и программ, публичная дипломатия.

**Иван Александрович Бочаров** — программный ассистент РСМД.

Выпускник исторического факультета Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова. Участвует в подготовке докладов о международном образовательном и научном сотрудничестве. Автор аналитических статей, посвященных политическим и экономическим процессам на Ближнем Востоке и в Северной Африке. Научные интересы: экономическое развитие Египта, роль региональных игроков в ливийском конфликте, интернационализация высшего образования.

## Российский совет по международным делам

Российский совет по международным делам (РСМД) — некоммерческая организация, ориентированная на выработку практических рекомендаций в интересах профильных внешнеполитических ведомств, российских государственных и частных компаний и других организаций, ведущих активную международную деятельность. РСМД объединяет усилия экспертного сообщества, органов государственной власти, бизнес-кругов и гражданского общества с целью повышения эффективности внешней политики России.

Наряду с аналитической работой РСМД ведет активную деятельность по формированию устойчивого сообщества молодых профессионалов в области внешней политики и дипломатии. Совет выступает в качестве активного участника экспертной дипломатии, представляя на международных площадках экспертное видение в решении ключевых международных проблем.

Членами РСМД являются ведущие представители внешнеполитического сообщества России: дипломаты, бизнесмены, ученые, общественные деятели и журналисты.

Президент РСМД, член-корреспондент РАН Игорь Иванов занимал пост министра иностранных дел РФ в 1998–2004 гг. и секретаря Совета Безопасности РФ в 2004–2007 гг.

Генеральным директором Совета является Андрей КОРТУНОВ. В 1995–1997 гг. Андрей КОРТУНОВ занимал должность заместителя директора Института США и Канады РАН.

Российский совет по международным делам

ЭЛЕКТРОННАЯ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ:  
АНГЛОЯЗЫЧНЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ РОССИЙСКИХ  
УНИВЕРСИТЕТОВ (2021 г.)

Доклад № 72/2021

Верстка — О.В. Устинкова

Источник фото на обложке:  
РИА Новости / Александр Кряжев

Формат 70×100 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Печать офсетная.

Тираж 200 экз.



Российский совет  
по международным  
делам

Тел.: +7 (495) 225 6283  
Факс: +7 (495) 225 6284  
[welcome@russiancouncil.ru](mailto:welcome@russiancouncil.ru)

119049, Москва,  
4-й Добрынинский переулок, дом 8

[russiancouncil.ru](http://russiancouncil.ru)