

Н. В. Сухенко
ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКИХ ВУЗОВ:
СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

СУХЕНКО Наталья Владимировна — аспирант кафедры «Общая социология и социальная работа» Нижегородского госуниверситета им. Н.И. Лобачевского. E-mail: suhenko-n@yandex.ru.

На основе контент-анализа статей в журнале «Университетское управление: практика и анализ» с 2006 по 2011 гг. определены и проанализированы тенденции развития высшего профессионального образования в России. Акцент сделан на работах, в которых раскрываются проблемы стратегического развития высших учебных заведений.

Ключевые слова: стратегическое развитие; адаптивная система управления; инновации, миссия, университетское управление.

Сегодня вуз можно рассматривать как корпорацию, обладающую особыми интересами и ориентациями в отношении окружающего социального пространства. Подобное сравнение подразумевает признание сложной иерархической структуры и противоречивых интересов университетов, изучение их поведения в конкурентной среде и системе научного сообщества, вскрытие связи между их специфическими интересами и стратегиями, поэтому особенно актуальным становится процесс непрерывного обновления вуза. Другими словами, основное направление трансформации состоит в создании адаптивной (по отношению к внешней среде) системы управления университетом, что подразумевает способность вуза оперативно реагировать на различные изменения (законодательства, рынка труда, абитуриентов, стандарты конкуренции в отрасли и др.), вносить коррективы в свою деятельность.

Для успешного развития вузы должны соответствовать новым требованиям: инновационный характер образования, его интеграция с наукой; высокое качество услуг (на уровне международных стандартов); мобильность профессорско-преподавательского состава.

Однако необходимо отметить, что при выборе направления своего развития высшие учебные заведения вынуждены ориентироваться не только на собственные интересы, но и на требования других категорий контрагентов, приносящих им финансовые, материальные, репутационные и другие выгоды. Вслед за промышленными предприятиями вузы встали перед проблемой стратегического управления. Стратегическое управление — управленческая концепция, введенная в употребление в конце 1960-х гг. Главными функциями стратегического управления являются гибкое регулирование и своевременное изменение структуры организации. Неотъемлемые элементы общей теории стратегического

управления — разработка миссии и стратегического плана развития организации [15, с. 49]. Эти понятия появились и в университетском менеджменте.

Несмотря на важность анализа стратегического развития вузов, исследований по этому направлению в России проводилось мало. Обобщение теоретических основ университетского менеджмента и его практической реализации в отечественных университетах сделано в монографии «Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы» [22]. На основании исследования стратегического развития ряда российских университетов выделены их новые типы: инновационные, предпринимательские, исследовательские и виртуальные.

Одним из наиболее интересных материалов по стратегическому управлению можно назвать методические рекомендации по разработке стратегии образовательного учреждения, выполненные коллективом авторов [15]. На данный момент это наиболее полное пособие для вузов, содержащее рекомендации по разработке стратегии, инструменты и методики стратегического анализа, описание процесса управления стратегическими изменениями, сборник кейсов образовательных учреждений (российских и иностранных) и т.д.

Необходимо также отметить работу Н. А. Титовой «Стратегическое развитие российских вузов» [18]. Данная монография включает теоретическое описание особенностей стратегического менеджмента в высших учебных заведениях, анализ стратегий развития российских вузов, метод построения типологии стратегического развития, результаты стратегического развития вузов за 1999–2005 гг. В этой работе проводится исследование декларируемых стратегий вуза путем анализа серии публикаций в журнале «Университетское управление: практика и анализ» за 2003–2005 гг. Каждая из статей посвящена описанию стратегии конкретного объекта управления, однако в целом статьи не дают общей картины стратегического развития университетов. Рассматриваемые учебные заведения не составляют репрезентативную выборку. Кроме того, в статьях приводится описание того, как вузы планируют развиваться, а не реальный процесс развития, который может значительно отличаться от разработанной стратегии [18, с. 106].

Автор решила продолжить исследование и провести анализ статей, касающихся стратегического управления, в данном журнале во временном периоде с 2006 по 2011 г. (1-й и 2-й номера включительно) для определения наиболее актуальных и важных аспектов стратегического развития университетов на сегодняшний день. Для анализа собранного материала применен метод контент-анализа. Дадим краткую характеристику выбранному изданию.

Журнал «Университетское управление: практика и анализ» издается с 1997 г., он адресован руководителям российских вузов и распространяется более чем по 800 государственным и негосударственным вузам России. Это единственное специализированное издание, посвященное проблемам университетского менеджмента. Авторами журнала являются практические работники, руководители вузов, специалисты в области университетского управления, представители органов власти. Основные тематики: стратегическое управление университетами; управление качеством образования; доступность высшего образования [20].

Рассмотрим публикации, касающиеся характеристики развития высшего профессионального образования в России. Авторы статей обращают внимание на следующие тенденции:

- кризис российской высшей школы (характерно для публикаций 2006–2007 гг.);
- процессы глобализации и интернализации образования;
- трудности, связанные с реализацией Болонского процесса;
- проблемы развития федеральных, национально-исследовательских университетов;
- увеличение роли корпоративной культуры в жизнедеятельности университета;
- развитие взаимодействия университета и бизнеса;
- использование бенчмаркетинга как инструмента системы менеджмента в вузе;
- развитие направления бизнес-образования;
- увеличение внимания к пространственной организации университета.

При анализе статей следует обращать внимание на многозначность термина «управление». Основные варианты использования:

- управление качеством образования: международные системы менеджмента качества, возможность их адаптации к российской практике; управление качеством образовательных услуг, роли преподавателей и студентов в этом процессе; вопросы мониторинга качества образования [6];
- управление инновациями: модель управления инновационным университетом на основе знаний; инновационными образовательными технологиями; инновационной деятельностью в муниципальном институте [19];
- корпоративное управление: рассмотрены методы корпоративного управления в высшем образовании; подчеркнуты роль и статус корпоративного управления в целом [14];
- управление изменениями отражено на примере анализа взаимодействия участников при осуществлении стратегического и оперативного планирования в вузе [5];
- управление образованием: образовательная политика, ее цели, проблемы, связанные с реализацией; моделирование системы управления образованием [1];
- управление международной деятельностью в вузе рассматривается на примере Томского политехнического университета: приводятся основные направления и результаты международного сотрудничества университета, определяются стратегические задачи на период до 2018 г. [23];
- совершенствование и реформирование системы управления: проанализирована система объектов управления в высшем образовании при новых организационных и экономических условиях; изменения исследований в управлении этой системой, необходимой, чтобы обеспечить ее надлежащее функционирование [11];
- управление репутацией: представлена модель системы управления репутацией вуза, принципы ее повышения и механизмы развития [16].

Большое количество публикаций посвящено развитию стратегического управления в университетах. Под стратегическим управлением понимается «процесс или система управления, которая связывает стратегическое планирование и принятие решений с

ежедневным процессом оперативного руководства» [15, с. 35]. Подобный интерес можно объяснить вступлением России в Болонскую конвенцию, что способствует стремлению российских вузов соответствовать университетам мирового класса; увеличение конкуренции, связанное с коммерциализацией образования и борьбой за наиболее одаренных студентов.

Говоря о характере публикаций в целом, прежде всего следует отметить преобладание теоретического характера работ над практическими исследованиями. Это говорит о недостаточной проработке вопроса в целом, стремлении адаптировать теорию стратегического управления предприятием к управлению университетом, что проблематично в силу таких факторов, как: 1) жизненный цикл (в бизнесе стратегическое планирование ограничивается рамками от 2-х до 3-х лет; в университетах это обычно занимает 5 и более лет); 2) согласие (бизнес-модель в общем определяется руководством, а при планировании в университете предполагается участие преподавателей); 3) содержание (разрешение противоречия между консерватизмом академической среды и потребностями нововведений существенно отличают университеты от сферы бизнеса) [15, с. 13].

Если говорить о практических исследованиях, можно выделить ряд университетов, публикующих материалы о стратегическом развитии наиболее активно. Например, ГУ–ВШЭ (посвящен практически весь номер журнала) [21], Уральский государственный университет [10], ННГУ им. Н. И. Лобачевского [17], Владивостокский государственный университет экономики и сервиса [13], Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева [3], Томский политехнический университет [7].

Рассмотрим ракурс основных публикаций, касающихся стратегического развития университетов. Внимание уделяется следующим темам: финансовые стратегии вузов; оценка стратегического положения; развитие исследовательского потенциала как части стратегии, конкурентная стратегия развития, стратегический анализ деятельности университета, стратегическое развитие вузов в условиях экономического роста страны.

Приоритет отдается рассмотрению стратегического планирования как элемента управления университетом. Стратегическое планирование рассматривается как «процесс, опирающийся на оценку настоящих и будущих возможностей и угроз среды, путем исследования изменяющегося характера этой среды и стандартов конкуренции внутри данной области, а также на оценку сильных и слабых сторон вуза для определения его сравнительных преимуществ, стратегической ниши и стратегий, необходимых для эффективной конкуренции» [15, с. 35].

На страницах журнала о своей стратегии заявляют ГУ–ВШЭ, ННГУ им. Н. И. Лобачевского, Мордовский госуниверситет им. Н. П. Огарева, Дальневосточный федеральный университет, Уральский федеральный университет, Южный федеральный университет, Московская медицинская академия им. И. М. Сеченова. Под стратегией понимается «обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании» [15, с. 35].

Анализируя представленные концепции, можно отметить схожую структуру документов. Вначале обосновываются причины создания университета (это прежде всего касается федеральных вузов), сопровождающиеся экскурсом в историю. Далее происходит описание планов и прогнозов относительно развития университета. Приводится большое количество примеров из практики западных вузов, которые становятся своего рода эталонами. К сожалению, практически повсеместно отсутствуют стратегические показатели

(количественно измеримые ориентиры) эффективности реализации целей и задач. Университеты практически слово в слово провозглашают следующие цели:

- интеграция фундаментальной и прикладной науки;
- формирование конкурентоспособной на мировом уровне системы образования;
- проведение исследований по широкому спектру научных направлений;
- развитие кадрового потенциала;
- формирование полноценной университетской инфраструктуры;
- развитие материально-технической базы;
- привлечение талантливой молодежи, в том числе иностранной, под лозунгом «Мы будем обучать тех, кто хочет и может учиться, а не тех, кто может платить»;
- академическая мобильность;
- создание эффективной системы управления;
- интеграция в международное образовательное пространство,
- сетевое взаимодействие.

Возникает закономерный вопрос, являются ли данные цели новыми для университетов или они реализовывались ранее?

Все вузы декларируют инновационный характер развития (термин «инновация» в различных контекстах упоминается очень часто: инновационное управление, инновационное развитие, инновационные образовательные программы, но нигде не дается подробное определение). Возможно, это связано с тем курсом развития, который озвучил президент РФ. Тогда можно говорить о том, что вузы пытаются соответствовать заданному курсу, адаптируя свою деятельность к изменению законодательства.

Наиболее популярными инструментами стратегического планирования остаются SWOT-анализ, интегрированный стратегический анализ, технология сбалансированного развития Роберта С. Каплана, Дэвида П. Нортон, технология Business Intelligence, модель Мак-Кинси. Новой тенденцией является использование бенчмаркетинга как методики, предназначенной для анализа действий конкурентов.

Отдельно затрагиваются проблемы разработки программного обеспечения для поддержки стратегических инициатив.

Интерес вызывает статья, критикующая концепцию развития Дальневосточного госуниверситета, на базе которого формируется Дальневосточный федеральный университет. Она обнажает ряд проблем стратегического развития вузов:

- глобальный характер стратегической цели, не соответствующий показателям макрорегиона;
- развитие в университете тех специальностей, спрос на которых в регионе отсутствует;
- отсутствие учета конкурентной среды на рынке высшего образования в стране и за рубежом;
- отсутствие кадровой и материальной базы для реализации стратегии;
- отсутствие инноваций;
- недостаточная проработка вопросов университетского менеджмента;

— слабая связь с предпринимательским сектором [12].

Анализируя заявленные миссии, можно привести успешные примеры и не совсем эффективные. Миссия — философия и предназначение, смысл существования организации, в котором проявляются ее отличия от подобных. Это четкое, побуждающее к действию, вдохновляющее видение организации, ее стратегической позиции в конкурентном пространстве, направлений и путей ее развития [15, с. 61].

Оптимальной с точки зрения формулировки может рассматриваться миссия Владивостокского государственного университета экономики и сервиса: «ВГУЭС — предпринимательский инновационный университет, центр образования международного уровня в сфере бизнеса и сервиса. Университет занимает ведущие позиции в области информационных технологий в образовании, содействует укреплению позиции России в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Мы готовим студентов к успеху в учебе, карьере и жизни. При этом основными составляющими понятия «предпринимательский университет» для нас являются профессиональный менеджмент, благоприятная инновационная среда, широкий доступ к корпоративной информации, создание проектных команд, формирование предпринимательской культуры» [13].

К основным недостаткам, встречающимся в представленных миссиях, можно отнести объемность, проблематичность для восприятия, разнонаправленность, размытость формулировок. Примером такой не совсем удачной миссии может служить миссия Воронежского агроуниверситета им. К. Д. Глинки:

- преодоление отставания в технологическом, интеллектуальном и культурном развитии сельских территорий на основе расширения своего инновационного влияния на процессы социально-экономического и кадрового развития села;
- многоуровневая подготовка для агропромышленного комплекса кадров, владеющих современными технологиями и способных к их совершенствованию на основе достижений научно-технического прогресса;
- ориентация в научной, образовательной и предпринимательской деятельности на инновационные подходы и методы управления;
- создание условий для формирования у выпускников стиля жизни, деловой культуры, способности решать сегодняшние проблемы и готовить свои организации к будущему на основе непрерывных изменений (инноваций), обеспечивающих их конкурентоспособное развитие [4].

Аналогичными недостатками обладает и миссия Самарского муниципального института управления:

- разработка новых управленческих решений муниципального менеджмента;
- глубокая интеграция результатов научно-инновационной деятельности в образовательный процесс;
- гармонизация и единство учебного процесса и научных исследований;
- формирование информационной платформы для пропаганды результатов научно-инновационной деятельности института;

- непрерывное совершенствование процесса подготовки кадров высшей квалификации [8].

Для сравнения можно привести миссии, используемые иностранными университетами, например университетом Дюркгейма (Великобритания): создание будущего через осуществление исследовательской и образовательной деятельности мирового уровня в рамках особой коллегиальной среды [15, с. 341].

Проводя параллель с исследованием Н. А. Титовой [18], можно отметить следующие факторы:

- несогласованность в терминологии относительно понятий «стратегическое управление» и «стратегическое планирование» преобразовалась в употребление понятия «стратегическое планирование» как части управления университетом;
- для вузов остаются актуальными проблемы, связанные с разработкой миссии: отсутствие индивидуального характера, стремление перечислить все имеющиеся возможности;
- отсутствие большого количества методик стратегического анализа, хотя в этом направлении есть положительные сдвиги (например, бенчмаркетинг).

Подводя итоги, необходимо отметить, что стратегическое развитие университетов является необходимой компонентой управления в силу следующих факторов:

- создает систему определения желаемого будущего университета;
- создает систему для достижения конкурентного преимущества;
- позволяет всем подразделениям университета объединиться и работать вместе для выполнения поставленных целей;
- усиливает роль всех ключевых участников и стимулирует их к творческому самовыражению в главном направлении деятельности университета;
- обеспечивает диалог между участниками для лучшего понимания миссии организации, создания у сотрудников ощущения причастности к стратегическому плану, принадлежности к организации;
- позволяет университету установить приоритеты [15, с. 16].

Однако на этапе реализации стратегического развития возникает ряд трудностей: нехватка информационных массивов по данной проблеме университетского управления; отсутствие прецедентов успешно реализованных стратегий развития российского вуза, представленных научному сообществу; дефицит управленческих технологий стратегического планирования, особенно в области методов привлечения вузовского сообщества, анализа внешней и внутренней среды, процедур выявления и согласования интересов как групп персонала внутри университета, так и потребителей образовательных услуг в лице населения, бизнеса и государства.

Для вузовского сектора также характерны мозаичность подходов к стратегическому планированию и отсутствие механизма установления взаимосвязей стратегического и оперативного планирования. Типичной оказывается такая ситуация: стратегия провозглашается, но не обеспечивается необходимой структурной перестройкой, системой

мониторинга и поддержки и др. Вследствие вышеперечисленного мы можем говорить о том, что подобного рода планирование носит скорее догоняющий характер.

Проблемы, возникающие при реализации стратегического планирования университетов, можно объяснить недостатками сформулированной концепции развития [9]. Основная цель стратегии — повышение *доступности качественного образования*, соответствующего требованиям *инновационного* развития экономики, современным потребностям общества и каждого гражданина.

В настоящее время ни одно из указанных составляющих стратегической цели операционально не разработано: доступность образования измеряется на основе социологических опросов; общепризнанных методов измерения качества также нет; какие требования предъявляет инновационное развитие к образованию, каковы потребности общества и каждого гражданина в образовании — сложно определить, как и дать четкое определение термину «инновационное развитие» и его использованию в высшем образовании. В результате мы можем говорить о том, что стратегия представляет собой в значительной мере *декларативный документ*, не проработанный по цели, задачам, подзадачам и целевым ориентирам выполнения. Ее можно реализовывать разными способами, и это говорит о том, что авторы концепции не очень ясно представляют, что именно они хотят получить в конечном итоге, какое именно состояние системы образования будет получено, после того как все целевые ориентиры будут достигнуты, и будут ли получены действительно нужные результаты [2].

Поэтому российские вузы находятся в двойственном состоянии: с одной стороны, декларируется самостоятельность, с другой — имеет место жесткая регламентация деятельности вузов со стороны Минобрнауки. Зачатки демократизации управления сопровождаются закрытостью дискуссий о проблемах управления как внутри университетов, так и в российском университетском сообществе.

Вместе с тем исследования организационной культуры российских вузов показывают, что преобладают в них как раз нерезультативные типы организационной культуры — клановая и бюрократическая. Рыночный тип, наиболее полно поддерживающий ориентацию организации на достижение поставленных целей по максимально эффективному сценарию, слабо развит в России даже в известных своей предпринимательской и инновационной активностью университетах.

Литература

1. Беляков С. А. Образовательная политика и управление образованием // Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 6. С. 12 – 30.
2. Беляков С. А., Федотов А. В. О концепции, структуре и основных экономических показателях «Стратегии развития системы образования Российской Федерации до 2020 года» – недостатки, проблемы и направления совершенствования // Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 6. С. 6–11.
3. Вдовин С. М. Стратегические ориентиры развития Мордовского государственного университета им. Н. П. Огарёва // Университетское управление: практика и анализ. 2010. № 6. С. 17–21.
4. Востроилов А. В., Белоусов, В. И., Шевченко, В. Е. Инновационный университет: опыт развития // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 5. С. 33–44.

- 5 Гедро Г. К., Косова Е. А. Коллаборативное взаимодействие участников управления изменениями процессов вуза при стратегическом и оперативном планировании // Университетское управление: практика и анализ. 2007. № 5. С. 16–28.
- 6 Гридина, Л. В. Управление качеством образовательных услуг в вуза и процессный подход // Университетское управление: практика и анализ. 2011. № 1. С. 64–70.
- 7 Гуськова Н. Д., Неретина Е. А., Маколов В. И. Анализ конкурентных позиций национального исследовательского университета // Университетское управление: практика и анализ. 2011. № 1. С. 6–11.
- 8 Емелянова О. В., Семёнычев В. К. Управление научно-исследовательской и инновационной деятельностью в муниципальном институте // Университетское управление: практика и анализ. 2009. № 2. С. 38–41.
- 9 Концепция социально-экономического развития России // Интеллектуальная Россия : [веб-сайт]. URL: [http:// www.intelros.ru/subject/ross_rasput/2026-koncepcija-dolgosrochnogo-socialno.html](http://www.intelros.ru/subject/ross_rasput/2026-koncepcija-dolgosrochnogo-socialno.html).
- 10 Инновационная образовательная программа УГТУ-УПИ / С. С. Набойченко, А. Б. Соболев, О. И. Ребрин, С. В. Кортон // Университетское управление: практика и анализ. 2007. № 2.
- 11 Кудинова М. М. Совершенствование системы управления высшим образованием в условиях модернизации // Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 3. С. 19–23.
- 12 Лазарев Г. И. К вопросу о выборе вектора инновационного развития Дальневосточного федерального университета // Университетское управление: практика и анализ. 2010. № 1. С. 17–22.
- 13 Мальцева Г. И., Горшков О. В. Роль корпоративной культуры в формировании эффективного университета // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 2. С. 40–44.
- 14 Пальцев М. А. Особенности построения системы корпоративного управления в вузе // Университетское управление: практика и анализ. 2007. № 1. С. 10–13.
- 15 Разработка стратегии образовательного учреждения: методические рекомендации / О. Б. Веретенникова, Н. В. Дрантусова, А. К. Ключев и др. // Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 4. С. 3–403.
- 16 Резник С. Д., Юдина Т. А. Система и механизмы управления репутацией высшего учебного заведения // Университетское управление: практика и анализ. 2010. № 2. С. 51–57.
- 17 Стронгин Р. Г., Гурбатов С. Н. Концепция развития Нижегородского госуниверситета – центра сетевого взаимодействия в Приволжском федеральном округе // Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 5. С. 98–111.
- 18 Титова Н. Л. Стратегическое развитие российских вузов. М. : ГУ ВШЭ, 2008. 279с.
- 19 Уварова Т. Г. Интегральная концепция управления инновационным университетом на основе знаний // Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 6. С. 90–95.

- 20 Университетское управление: практика и анализ : журнал : [веб-сайт]. URL: <http://www.umj.ru/index.php/pub/inside/505//>.
- 21 Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 4.
- 22 Управление в высшей школе: опыт, традиции, перспективы : аналит. докл. / В. М. Филиппов, Б. Л. Агранович, И. В. Аржанова и др. М. : Логос, 2005.
- 23 Чучалин А. И. Управление международной деятельностью вуза// Университетское управление: практика и анализ. 2009. № 5. С. 81–89.