

Успех университета, прежде всего, определяет его преподавательская и исследовательская деятельность, а не его менеджмент. Но именно благодаря хорошему менеджменту в университете создаются условия, в которых его преподавательская и исследовательская деятельность может процветать, а плохой менеджмент может подорвать деятельность университета и привести его в упадок.

Майкл Шатток

Главное содержание современного этапа управления вузами состоит в переходе от антикризисного управления к стратегическому управлению. Предпосылками этого перехода является целый ряд факторов изменения внешней и внутренней среды вуза, оказывающих воздействие на систему управления вузом.

В соответствии с утвержденной Правительством РФ в 2001 г. Концепцией модернизации российского образования на период до 2010 г. главная задача российской образовательной политики – обеспечение высокого качества образования на основе сохранения его фундаментальности и соответствия актуальным и перспективным потребностям личности, общества и государства (Концепция модернизации, 2001). В 2004 г. Правительство РФ определило совершенствование качества образования как один из стратегических приоритетов развития.

Была разработана Стратегия Российской Федерации в области развития образования на период до 2010 г., которая предлагает пути решения проблем, поставленных Президентом Российской Федерации в его Послании Федеральному Собранию Российской Федерации (26 мая 2004 г.). Рассматриваемые в Стратегии направления решения проблем, конкретные изменения и мероприятия обозначают содержание *второго этапа* реализации Концепции модернизации российского образования на период до 2010 г.

Организационной основой реализации государственной политики РФ в области образования является Федеральная целевая программа развития образования (ФЦПРО) на 2006–2010 гг., обеспечивающая продолжение предшествующих этапов модернизации российского образования. Одним из ключевых направлений программы является разработка механизмов управления, адекватных современным задачам развития системы образования. Достижение программных целей обеспечивается реализацией системы мероприятий. В частности, решение задачи по *повышению эффективности управления в системе образования предполагает:*

- Внедрение *моделей интегрированных образовательных учреждений, реализующих образовательные программы различных уровней образования, а также учебно-научно-инновационных университетских комплексов,*

учебно-практических, учебно-производственных и социообразовательных комплексов для обеспечения адекватной реакции системы образования на динамично изменяющиеся потребности личности, общества, государства.

- Внедрение *механизмов взаимодействия учреждений профессионального образования и работодателей*, обеспечивающих привлечение в сферу образования дополнительных материальных, интеллектуальных и иных ресурсов.

- Выделение в системе высшего профессионального образования *общественных университетов и базовых вузов* для повышения эффективности использования интеллектуального потенциала высшей школы и концентрации материально-технических и финансовых ресурсов на ключевых направлениях развития российского образования в интересах государства, общества и личности.

- Внедрение моделей *общественно-государственного управления в образовательных учреждениях*, способствующих развитию институтов общественного участия в образовательной деятельности как важного условия открытости и инвестиционной привлекательности сферы образования.

- Повышение *эффективности институционального управления в условиях изменений организационно-правовых форм деятельности учебных заведений* и в соответствии с приоритетами развития сферы образования, которое обеспечит условия для роста экономической самостоятельности образовательных учреждений, усилит их ответственность за конечные результаты деятельности, повысит результативность и прозрачность финансирования сферы образования.

- Организация *сетевого взаимодействия образовательных учреждений* для развития мобильности в сфере образования, совершенствования информационного обмена и распространения эффективных решений.

- Совершенствование *системы управления образованием на основе эффективного использования ИКТ* в рамках единого образовательного пространства.

Таким образом, одной из стратегических задач развития образования в Российской Федерации является *повышение эффективности управления* в системе образования на всех уровнях власти, включая уровень вуза, учебного заведения и базовый уровень основного академического подразделения – факультета, кафедры, отдела.

Необходимость повышения качества управления и использования стратегического менеджмента обусловлена не только возрастанием требований общества и государства к высшей школе. Важным фактором изменения внешней среды является нарастание конкуренции за ограниченные ресурсы между вузами. Сокращение идет практически по всем видам ресурсов:

- из-за демографических проблем сокращается контингент выпускников школ;

- показал свою конечность преподавательский ресурс, плохо пополняющийся в последние годы из-за неконкурентоспособности зарплат в высшей школе с некоторыми другими секторами экономики;

- финансовая поддержка образования все в большей степени будет осуществляться на основе проектного и конкурсного финансирования.

Все эти обстоятельства диктуют вузам необходимость разработки и принятия долгосрочных мер, обеспечивающих конкурентные преимущества в борьбе за ресурсы.

Важным итогом развития высшей школы за последние годы стала возможность разнообразных траекторий развития вуза. Новыми (иногда из

области хорошо забытого старого) стали такие модели развития, как вузы-заводы, развивающие в своей структуре наукоемкие и инновационные производства и технопарки; вузы, имеющие сходство с вертикально интегрированными холдингами по включению в свою структуру подразделений от детского сада до институтов переподготовки и послевузовского образования; вузы, поддерживающие бизнесы в сфере услуг; вузы — интеграторы системы образования на территории, вузы — научные учреждения и ряд других. Множественность моделей развития ставит руководителей вузов перед проблемой выбора своего уникального пути дальнейшего развития.

Важным в этой работе является то, что российские вузы сегодня стоят перед проблемой выбора своей организационно-правовой формы (см. табл. 1).

Введение новых организационно-правовых форм является одним из механизмов модернизации высшей школы, и этот выбор не может быть сделан без выработки стратегии развития вуза, его позиционирования в образовательном пространстве. Вместе с тем нельзя не учитывать опыт других стран в реформировании высшей школы, не видеть собственных ограничений и трудностей, которые неизбежно возникнут в процессе реализации вариативности организационно-правовых форм вузов, а также новых проблем, порожденных этим процессом.

Для многих российских университетов сегодня очень острой стала проблема управляемости, обусловленная чаще всего неконтролируемым ростом вузов как по численности контингента, так и по лицензируемым специальностям. Ряд университетов в свое время активно двинулся на освоение территорий, открывая в градах и весях филиалы и представительства, не все из которых в дальнейшем оказались жизнеспособными как в плане обеспеченности контингентом студентов, так и возможностей самого университета. Многие вузы, особенно технические университеты, в период падения интереса к своим традиционным направлениям подготовки специалистов, диверсифицировали свою деятельность и существенно изменили свой продуктовый портфель.

Однако сегодня, когда основные ниши уже заполнены и конъюнктура существенно модифицировалась в направлении специальностей реального сектора экономики, необходимо прояснение концепции развития вуза, анализ его конкурентных преимуществ и определение той стратегии, которая обеспечит устойчивость развития, будь то стратегия диверсификации, углубления специализации или какая-то иная.

Несмотря на очевидную значимость внедрения стратегического менеджмента в практику управления образовательными учреждениями, нельзя не отметить, что опыт стратегического планирования в российских университетах находится в стадии накопления, первоначального анализа и осмысления. В силу этого обстоятельства ситуация с внедрением стратегического менеджмента в практику деятельности российских вузов характеризуется:

- отсутствием общепризнанных стандартов и технологий стратегического планирования для таких специфических организаций, как вузы;
- недостаточностью информационных массивов по данной проблематике университетского управления;
- отсутствием прецедентов успешно реализованных стратегий развития российского вуза, представленных вузовскому сообществу.

В то же время использование и прямой перенос в вузовское управление хорошо проработанных и подробно освещенных в литературе мето-

Таблица 1. АВТОНОМНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ: ПЛЮСЫ И МИНУСЫ

Функция	Новые возможности и угрозы	Условия эффективного использования / предотвращения
Финансирование	Финансируется <i>выполнение задания</i> с учетом расходов на содержание недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества. Не финансируется содержание имущества, сданного в аренду с согласия учредителя. Финансовым документом является <i>план финансово-хозяйственной деятельности</i>	Развитие стратегического и проектного менеджмента Повышение качества планирования (включая стратегическое)
Ответственность	Отвечает по своим обязательствам <i>закрепленным за ним имуществом</i> , за исключением недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества, закрепленных за ним учредителем или приобретенных автономным учреждением за счет средств, выделенных ему учредителем на приобретение этого имущества. Собственник не несет ответственность по обязательствам АУ, а АУ не отвечает по обязательствам собственника имущества автономного учреждения	Профессиональный менеджмент Управление рисками Управленческое прогнозирование Наличие управленческой команды
Распоряжение имуществом	Без согласия учредителя автономное учреждение <i>не вправе</i> распоряжаться недвижимым и особо ценным движимым имуществом, закрепленным за ним учредителем или приобретенным АУ за счет средств, выделенных ему учредителем на приобретение этого имущества. Остальным имуществом, в том числе недвижимым, автономное учреждение вправе распоряжаться самостоятельно	Стратегический менеджмент как способ определения приоритетов развития вуза Инвестиционный менеджмент Стратегический анализ
Распоряжение доходами	Доходы АУ поступают в его <i>самостоятельное распоряжение</i> и используются им для достижения целей, ради которых оно создано. Собственник имущества <i>не имеет</i> права на получение доходов от осуществления автономным учреждением деятельности и использования закрепленного за автономным учреждением имущества.	Инвестиционный менеджмент Бюджетирование
Управление	Обязательны <i>наблюдательный совет, руководитель</i> . Могут быть и иные предусмотренные федеральными законами и уставом автономного учреждения органы (общее собрание (конференция) работников автономного учреждения, ученый совет, художественный совет и другие). Компетенция наблюдательного совета предусмотрена ст. 11 Закона. Вопросы, относящиеся к компетенции наблюдательного совета, не могут быть переданы на рассмотрение другим органам учреждения	Стратегический менеджмент как инструмент согласования интересов и выработки единых подходов. Коллегиальные методы принятия управленческих решений Повышение качества управленческих решений и проектов

дов корпоративного и муниципального стратегического управления неэффективны. Это вытекает из принципиального различия существенных стратегических факторов развития данных сфер. Обзор различий приведен в табл. 2.

Невозможность прямого переноса и применения технологий стратегического планирования из муниципального сектора и менеджмента организаций коммерческого сектора в значительной степени обусловили отставание вузов в применении этого управленческого инструментария, наиболее адекватного для решения задач переходного периода к рыночным отношениям.

Таблица 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В РАЗНЫХ СФЕРАХ

Параметры стратегического управления	Корпоративное стратегическое управление	Муниципальное (территориальное) стратегическое управление	Стратегическое управление в вузах
Насущность использования	Стандартная функция, актуализирующаяся в кризисных ситуациях	Необходимый фактор для привлечения инвестиций	При нехватке финансирования и давлении конкурентов
Показатели эффективности	Прибыль в долгосрочном аспекте	Развитие экономики и решение социальных проблем на территории	Повышение имиджа вуза для абитуриентов и инвесторов, консолидация вузовского сообщества, устойчивость развития
Участники процесса стратегического планирования	Собственники и менеджмент компании	Администрация и представители институционализированных групп местного сообщества	Руководство вуза и подразделений, ключевой профессорско-преподавательский состав, представители общественных организаций вуза и студенчества

Успешное использование накопленного опыта разработки и реализации стратегий сулит вузу целый ряд интересных перспектив:

- формирование точной специфической позиции в образовательном пространстве;
- консолидацию и координацию усилий разных субъектов, деятельность которых складывает работу вуза;
- видение перспективы развития вуза;
- повышение эффективности управления вузом на основе технологий стратегического планирования;
- содействие включению вузовского сообщества в принятие стратегических решений в университетах;
- содействие комплексному развитию университетов, укрепление их экономики;
- мобилизация внутренних интеллектуальных, материально-технических, творческих ресурсов развития вузов;
- укрепление взаимодействия между вузами на региональном и межрегиональном уровнях;
- создание механизмов привлечения внешних финансовых, материальных и гуманитарных ресурсов для развития высшего образования посредством формирования привлекательного имиджа вузов и благоприятного инвестиционного климата для бизнес-окружения.

В рамках предлагаемых методических рекомендаций рассмотрены ключевые вопросы разработки стратегии образовательного учреждения. Авторы опирались на собственный опыт в области стратегического менеджмента как в некоммерческих (включая вузы и другие виды образовательных учреждений), так и в бизнес-организациях. Значительное внимание уделено анализу и оценке лучших отечественных и зарубежных практик стратегического управления. Надеемся, что сформулированные рекомендации будут полезны руководителям образовательных учреждений в работе по созданию успешных стратегий развития.

Рекомендации структурно построены как синтез ряда материалов: опорные слайды, выделяющие ключевые мысли и идеи; собственно рекомендации по разработке стратегии образовательного учреждения; минихрестоматия, содержащая фрагменты полезных материалов по разработке стратегии; приложения к каждой главе, включающие список использован-

ной литературы, ключевые термины и понятия раздела, практические материалы, иллюстрирующие подходы к решению проблем создания стратегии.

Появление данных рекомендаций стало возможным благодаря целому ряду проектов по созданию стратегий развития вузов, которые делались группами стратегического планирования вузов:

- Владивостокский государственный университет экономики и сервиса под руководством ректора Г. И. Лазарева и первого проректора Г. И. Мальцевой;
- Мордовский государственный университет под руководством ректора Н. П. Макаркина и О. Б. Томилина;
- Норильский индустриальный институт под руководством ректора В.В. Забусова и проректора М. А. Маркеева;
- Тверская государственная медицинская академия под руководством проректора М. Н. Калинин;
- Уральская государственная архитектурно-художественная академия под руководством ректора А. А. Старикова и проректора М. В. Смирнова;
- Уральский государственный университет им. А. М. Горького под руководством ректора Д. В. Бугрова и проректора В. В. Кружаева;
- Череповецкий государственный университет под руководством ректора В. С. Грызлова и проректора Г. А. Краюшкиной;
- Югорский государственный университет под руководством ректора Ю.И. Реутова и первого проректора А. Р. Грошева.

Проекты по разработке стратегии вузов осуществлялись при участии команды экспертов в составе: И. В. Аржановой, О. Б. Веретенниковой, В. М. Жураковского, А. К. Ключева, Е. А. Князева, С. В. Кортюва, В. И. Майданик, Д. Ю. Райчука, С. А. Степанова.

Отдельная признательность авторов рекомендаций тем, кто помогал в организации этих проектов и подготовке рукописи: А. В. Аникеевой, А. В. Борчевской, Ю. С. Звонаревой, Н. В. Кессе.