

Н. Л. Титова

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ВУЗОВ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА СТРАНЫ*

N. L. Titova

Strategy development in universities in conditions economic rise in country

The article is based on the results of three recent scientific research projects concentrating on the strategic management in the Russian Universities. The Universities were classified according to the prevailing cluster and the results of their development. This made it possible to identify the correspondence between the actions and objectives of the Universities (general, as well as structured by regions and profiles) and the 'Concept of the Contemporary Socio-economic development of Russia till 2020'.

Описание проблемы

Концепция социально-экономического развития России до 2020 г., определяющая способы восстановления статуса мировой экономической державы, еще не принята. Однако уже сейчас очевидно, что будет выбран инновационный путь развития, прежде всего в наукоемких направлениях. Это требует от государства значительных инвестиций, в том числе на НИОКР и образование. По прогнозам МЭРТ, государственные расходы на образование увеличатся с 1,2 трлн. руб. в 2007 г. до 5,8 трлн. руб. в 2020 г. [1].

В этих условиях при возрастании бюджетного финансирования вузы должны будут быстро решить ряд чрезвычайно сложных задач. Это инновационный характер самого образования, его интеграция с наукой, высокое, на уровне международных стандартов, качество услуг, опережающее развитие направлений, соответствующих приоритетным направлениям развития страны и регионов, высокая адаптивность к изменениям ситуации и стабильное развитие вузов.

В успешной реализации поставленных задач в значительной степени заинтересованы и сами вузы. Однако хозяйственная самостоятельность приводит к тому, что при выборе направления своего развития высшие учебные заведения ориентируются не только на собственные интересы и интересы страны, но и на требования других категорий контрагентов, приносящих им финансовые, материальные, репутаци-

онные и другие выгоды (так называемых стейкхолдеров). К ним могут относиться субъекты национального и регионального рынка абитуриентов, труда, научно-исследовательских и прочих услуг, академического сообщества, органы местной власти и т. д.

Квалификация некоторых категорий стейкхолдеров, как потребителей услуг, в ряде случаев недостаточно высока. Они ориентируются на сиюминутные выгоды, отстают от быстро меняющейся ситуации, в частности, на рынке труда. Таким образом, есть основание предполагать, что хозяйственная самостоятельность вузов, с одной стороны, обуславливает их большую активность и в результате — снижение нагрузки на государственный бюджет, но с другой стороны, *учет интересов всех категорий стейкхолдеров ведет лишь к частичному удовлетворению интересов страны*. Это, с нашей точки зрения, является первой важной проблемой развития системы ВПО РФ на современном этапе.

Есть и другая проблема. Для успешного развития вузы должны учитывать принципиально новые вызовы нашего времени: высокую динамичность ситуации, рост конкуренции, изменение системы требований к высшему образованию со стороны потребителей, дефицит квалифицированных кадров, рост конфликтов внутри вузов и т. д. [2, 3, 4].

В этих условиях необходимо использовать принципы и методы стратегического управления. Однако сложное положение, до сих пор характерное для части российских университетов, ори-

* Автор выражает искреннюю благодарность коллегам из ГУ–ВШЭ и СПбГУ, принимавшим участие в проектах, а также университетам, в которых проводились исследования.

ентирует их на решение текущих проблем. Кроме того, недостаточный управленческий опыт часто приводит к излишнему тиражированию собственных и чужих управленческих решений, доказавших ранее свою успешность. В результате можно ожидать, что *развитие вузов несколько запаздывает по отношению к изменениям ситуации, а также не всегда адекватно им.*

Целью данной статьи является определение соответствия стратегического развития вузов тем требованиям, которые вызваны инновационным курсом страны.

Степень изученности стратегического развития российских вузов

Несмотря на важность анализа стратегического развития вузов, исследований по этому направлению в России проводилось мало. Мы можем назвать серию публикаций в журнале «Университетское управление: практика и анализ» за 2003–2005 гг. [5, 6, 7]. Каждая из статей была посвящена описанию стратегии конкретного объекта управления. Однако, с нашей точки зрения, в целом они не давали общей картины. Прежде всего, рассматриваемые учебные заведения вместе не составляли репрезентативную выборку. Кроме того, в статьях приводились описания того, как вузы планируют развиваться. Однако реальный процесс стратегического управления значительно, а иногда и радикально отличается от разработанной стратегии.

Обобщение теоретических основ университетского менеджмента и его практической реализации в отечественных университетах сделано в монографии «Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы» [3]. На основании экспертных знаний о стратегическом развитии ряда российских университетов выделены их новые типы: инновационные, предпринимательские, исследовательские и виртуальные. При этом «за кадром» остаются вопросы о том, что в целом происходит в системе ВПО и что конкретно должны делать вузы для своего успешного развития.

На основе рекомендаций семинара «Стратегическое планирование в вузах» для руководителей 37 вузов разного масштаба, профиля деятельности и территориальной принадлежности были выделены следующие проблемные зоны управления [8]: неадаптированность структур управления вузом к изменившимся условиям, доминирование задач оперативного управления, отсутствие системы принятия управленческих ре-

шений на опережение, замедленная реакция на изменения во внешней среде, нечеткость управленческих процедур и т. д. Но речь преимущественно шла о стратегическом планировании, а не о процессе постоянного управления. Проведенное авторами обобщение важно для понимания ситуации. Однако и оно сделано на основании обследования хотя и представительной, но случайной выборки вузов. Кроме того, исследование носило одномоментный характер, а не выявляло процессы, происходящие в стратегическом управлении вузов.

Для понимания причин определенной фрагментарности при изучении стратегического развития вузов остановимся на важнейших проблемах исследования этого вопроса. Они в первую очередь являются следствием специфики высших учебных заведений как объектов управления [9, 10, 11]. В результате *возможность использования при анализе стратегий их стандартных для менеджмента типов ограничена.*

Следующая проблема изучения стратегического развития российских вузов связана с их довольно сложным положением. Вначале оно определялось недостаточным государственным финансированием, низкой платежеспособностью населения, уменьшением спроса на образовательные услуги, собственным неумением хозяйствовать в рыночных условиях и т. д. В начале 2000-х гг. эти проблемы несколько уменьшились, но возникла «демографическая яма» и существенно выросла конкуренция на рынке образовательных услуг [8, 12, 13]. В результате отсутствия «свободы маневра» вузы преимущественно использовали так называемые эмерджентные, т. е. незапланированные, спонтанные стратегии [14]. Это означает, что говорить о стратегическом управлении или даже о стратегическом планировании пока нельзя. Развитие организаций системы ВПО, во всяком случае до последнего времени, можно рассматривать лишь как «стратегическое поведение» [8, 15]. Вторая важная проблема при изучении стратегического развития вузов состоит в том, что *используемые российскими вузами типы стратегического поведения постоянно меняются.* Это означает, что их изучение нельзя проводить только или даже преимущественно на основе декларируемых стратегий. *Выводы могут быть сделаны только на базе анализа результатов развития и/или детального изучения деятельности вузов.*

С этим связана третья проблема изучения стратегического развития вузов. Их разнообразие в плане исходного положения, социально-эконо-

мического и промышленного положения региона, профиля деятельности, а также спроса со стороны рынков абитуриентов и труда обуславливает необходимость исследования большого числа объектов. С другой стороны, детальное изучение такого числа объектов малореально. В связи с этим возникает *необходимость в использовании специальной методологии исследования.*

Краткое описание методологии исследования

Было принято решение проводить исследование стратегического развития отечественных вузов в два этапа. На первом — на основании официальной статистической информации (форма 3-НК Министерства образования и науки РФ и финансовая отчетность) — строилась их типология, основанная на результатах деятельности. Это позволяло определить общие тенденции развития системы ВПО страны и отдельных групп вузов, выделенных по региональному или профильному принципу, предположить причины успехов и неудач, а также наметить наиболее «интересные» объекты для социологических обследований.

На втором этапе проводилось обследование выделенных объектов, охватывающее практически все сферы их деятельности и имеющее высокую степень подробности — вплоть до конкретных управленческих решений. Это позволяло проверить сделанные ранее выводы об имеющихся тенденциях и конкретизировать пути развития вузов¹.

Для построения типологии был выбран так называемый метод «лингвистической классификации» [16, 17]. Идея метода состоит в том, что в гиперпространстве состояний, заданном выделенными характеристиками, строится ряд зон. Каждая из таких зон описывается определенным сочетанием значений этих характеристик — «предложением», что и отражено в названии метода. Затем анализируется, какие именно объекты отнесены к каждой из зон².

При проведении исследований в качестве важнейших характеристик, рассчитанных на основе официальной статистической информации и принимавших три уровня значений (низкое, среднее и высокое по сравнению с результатами большинства вузов выборки), экспертным образом были выбраны:

- *уровень ресурсного обеспечения образовательного процесса*, который показывает, насколько вуз способен обеспечить качество образовательного процесса (Р). Данная характеристика в

наибольшей мере соответствует долгосрочным интересам общества;

- *степень финансовой результативности деятельности (Ф);*

- *интенсивность использования непрофильной деятельности*, т. е. деятельности, не относящейся к учебной, научно-исследовательской и т. д. (Н);

- *масштабы количественного роста вуза* — объемов приема, числа факультетов, специальностей, специализаций и т. д. (М).

Также экспертным образом были созданы описания основных типов стратегического поведения вузов. Приведем типы стратегического поведения вузов (кластеры) в порядке уменьшения степени их соответствия тем требованиям, которые вызваны инновационным курсом развития страны:

1. **«Лидеры»** — различные варианты стратегического поведения, обеспечивающие развитие вузов сразу по нескольким направлениям. Это означает, что не менее двух из приведенных выше характеристик должны принимать относительно высокие значения.

2. **«Аккумуляторы материальных и кадровых ресурсов» (АМКР), «Аккумуляторы финансовых ресурсов» (АФР), «Экспансеры» и «Диверсификаторы»** — виды стратегического развития с высоким уровнем одной из характеристик.

3. **«Консерваторы»** — развитие, при котором вузы не демонстрируют высоких значений выделенных характеристик, однако преимущественно имеют средние, а не низкие результаты.

4. **«Аутсайдеры»** — развитие, приводящее к относительному отставанию вузов от остальных объектов по большей части характеристик.

Описания каждого вида стратегического развития вузов с помощью определенных сочетаний значений выделенных характеристик приведены в таблице.

Исследование носило лонгитюдный характер и охватывало 1999³, 2000⁴ и 2005⁵ гг. Типологии вузов в зависимости от результатов их развития были построены для абсолютного большинства высших учебных заведений, подчиненных Министерству высшего образования и науки РФ.

Типология вузов в зависимости от результатов их развития⁶

С точки зрения цели статьи в этом разделе важно определить, в какой степени вузы способны успешно развиваться за счет собственных

Описание видов стратегического развития вузов

№	Вид стратегического развития	Р	Ф	Н	М	Дополнительное условие	Число вариантов
1	АМКР	+1	0	∀*	∀		4
2	АФР	∀	+1	∀	0		4
3	Диверсификаторы	+1	∀	+1	∀		4
4	Экспансеры	∀	∀	0	+1		4
5	Консерваторы	∀	∀	∀	∀	Значений характеристик «0» не менее 3	5
6	Аутсайдеры	∀	∀	∀	∀	Значений характеристик «0» менее 3	11
7	Лидеры					Значений характеристик «+1» не менее 2	33
8	«Нетипичные» виды развития					Варианты 1Σ4, для которых не выполняется второе по важности условие	16
Итого							81

* Символ ∀ означает, что в рамках данной стратегии соответствующая обобщающая характеристика является второстепенной и, следовательно, может принимать как значение «-1», так и «0».

усилий, а не исходного положения и конкурентных преимуществ, которые им предоставляет востребованный рынком профиль деятельности и социально-экономический потенциал региона. Кроме того, показательным является то, насколько быстро и успешно они адаптируются к изменениям ситуации.

«Лидеры». При анализе этого кластера наибольший интерес представляет выяснение того, происходит ли увеличение численности «элиты» российского высшего образования на фоне стабилизации ситуации в стране, а также какие вузы имеют большие шансы занять лидирующее положение.

В 1999 г. подавляющую часть кластера «Лидеры» (29 объектов) составляли известные с советских времен технические вузы (18), классические (4) и архитектурно-строительные университеты (4). Несмотря на большой спрос со стороны рынка абитуриентов, к данному кластеру был отнесен только один вуз, выпускающий специалистов в области экономики, управления и юриспруденции. Педагогические и гуманитарные вузы в нем практически отсутствовали. Большую часть кластера составляли столичные (московские и Санкт-Петербургские) университеты. Таким образом, принципиальными условиями опережающего развития вузов в тот момент являлось их исходное материальное, кадровое и имиджевое положение, а также регион.

В 2000 г., несмотря на рост бюджетного финансирования, при полном сохранении условий моделирования число «лучших» вузов страны даже несколько уменьшилось (27). Таким образом, наблюдался парадоксальный результат: при

улучшении условий успешно справился с изменением ситуации только крайне ограниченный круг объектов. Абсолютное большинство вузов, отнесенных к этому стратегическому кластеру, являлось столичными (14 — московских и 6 — Санкт-Петербургских). Хотя профили их деятельности отличались, в кластер не вошел ни один педагогический вуз, а число классических университетов уменьшилось до двух.

В 2005 г., несмотря на значительное улучшение ситуации, численность «элиты» российского образования выросла незначительно — 31 вуз. Обращает на себя внимание сокращение числа нестоличных вузов: если в 1999 г. из 29 их было 8, то в 2005 г. лишь 3 из 31, в то же время увеличилась доля московских вузов. Это означает, что задача выравнивания положения регионов на уровне ВПО пока не выполняется.

Основную часть данного кластера по-прежнему составляют технические вузы (21), что соответствует приоритетам, заявленным в проекте концепции развития РФ. Кроме того, в него вошло четыре востребованных абитуриентами финансово-экономических и «управленческих» вуза. Если в 1999 г. на фоне удачного развития строительной индустрии была выделена группа из четырех архитектурно-строительных вузов, то на этот раз можно говорить о появлении группы творческих вузов (архитектурных и художественных — 3 объекта), которые из-за растущего уровня жизни стали пользоваться большей популярностью у абитуриентов. Впервые в данный кластер вошло два гуманитарных университета. В целом это свидетельствует о том, что у объектов, работающих на востребованных потребителями

сегментах рынка образовательных услуг, появилась возможность ускоренного развития, и при социально-экономическом развитии страны круг таких сегментов расширился.

Не может не настораживать то, что с четырех до одного уменьшилось число классических университетов, причем этот единственный университет расположен в бурно развивающемся за счет добычи нефти регионе. Это свидетельствует о низкой востребованности фундаментальных науки и образования, без которых вузам трудно успешно развиваться. В еще большей мере такая ситуация характерна для педагогических университетов, из которых ни один не был отнесен к кластеру «Лидеры».

«Аккумуляторы материальных и кадровых ресурсов». Привлекательность такого пути развития для общества состоит в том, что он создает основу для предоставления качественных образовательных услуг. Кроме того, как показал анализ последующего развития вузов, отнесенных к этому кластеру в 1999 г., в ряде случаев такое стратегическое поведение приводит к улучшению и других результатов.

В 1999 г. к этому кластеру было отнесено 13 вузов. В основном это уникальные, со сложившейся репутацией столичные вузы, профиль деятельности которых не носил явной рыночной ориентации. Их общим свойством являлось наличие с советских времен хорошей материальной базы и сложившегося кадрового состава. В 2000 г. портрет кластера был полностью сохранен, однако число объектов в нем сократилось в два раза. Это означает, что исходные преимущества у вошедших в него ранее вузов начали постепенно теряться, а новых, обеспеченных материальными ресурсами университетов практически не возникло. За год не могло произойти значительной капитализации полученных государственных средств, а имеющиеся у вузов деньги после длительного финансово сложного периода пошли на неотложные нужды.

Число объектов, отнесенных к данному кластеру по результатам 2005 г., возросло, но незначительно (16 вузов). Они разнородны как по профилю деятельности, так и в региональном плане. Например, шесть вузов уже не являются столичными. Объяснить возросшее разнообразие помогает анализ их «истории». Часть объектов ранее также имела высокий уровень характеристики «Ресурсное обеспечение», но относилась к более престижному кластеру «Лидеры». Другие вузы, наоборот, сумели за прошедшее время улучшить свою ресурсную базу. Сейчас к данному

кластеру относятся два типа вузов. Во-первых, это объекты, укрепившие свою ресурсную базу в последние годы несколько больше остальных. Такое развитие соответствует определенному накоплению потенциала вуза, который позволит ему в будущем выполнять требования общества. Во-вторых, это учебные заведения, частично сохранившие свою ресурсную базу с прежних времен и постепенно утрачивающие свое лидирующее положение.

«Аккумуляторы финансовых ресурсов». Результаты анализа этого кластера позволяют определить, какие вузы имеют максимальные возможности для устойчивого и самостоятельного развития.

В 1999 г. к нему были в первую очередь отнесены вузы (всего — 14 объектов), имеющие управленческий и экономико-финансовый профиль деятельности (6), известные технические вузы (4), а также классические университеты из промышленных центров страны (4).

В 2000 г. этот кластер оказался неустойчивым. Более того, наблюдалась поляризация положения вузов, которые были отнесены к нему в 1999 г. Примерно в равной степени были характерны переходы к кластерам «Лидеры» и «Консерваторы». Такое перемешивание было вызвано небольшой долей внебюджетных средств у вузов, а также частичным изменением принципов государственного финансирования.

В 2005 г. размер кластера заметно увеличился (21 объект). Определенная зависимость между принадлежностью к нему вузов и рыночной востребованностью их услуг сохранилась и даже усилилась. Так, экономико-финансовый и юридический профиль имеют уже девять объектов, а три вуза являются творческими. В названиях вузов часто встречаются такие популярные слова, как «нефть», «газ», «инновации» и «сервис». Соответственно, на финансовые результаты деятельности вузов и возможность их устойчивого развития все сильнее влияет то, насколько профиль их деятельности соответствует требованиям рынка.

Однако появились и другие возможности финансово успешного развития. Так, в этот кластер вошли четыре классических университета из ускоренно развивающихся областных и республиканских центров. В «нетипичном» кластере «АФР», для которого характерно сокращение объемов профильной деятельности, из 12 объектов осталось 6. В целом это дает основание полагать, что в случае, когда классический университет занимает лидирующую позицию в разви-

вающемся регионе с относительно небольшим уровнем конкуренции на рынке образовательных услуг, он может успешно решать проблему своего финансирования.

«Диверсификаторы». Это вариант развития с активным использованием непрофильной деятельности (например, сдача в аренду общежитий и учебных площадей). В 1999 г. половину отнесенных к этому кластеру вузов (8 из 16), а в 2000 г. — их большая часть (10 из 13) составляли технические университеты, с советских времен имевшие хорошую инфраструктуру. Развитие непрофильной деятельности в этих вузах, прежде всего, было вызвано кризисным положением отраслей, специалистов для которых они готовили.

В 2005 г. к этому кластеру было отнесено достаточно большое число вузов (26), но отличий в значениях характеристик «Финансовое положение» и «Изменение масштабов деятельности» практически не выявлено. Таким образом, формально степень однородности этого кластера достаточно велика.

Об этом же, на первый взгляд, свидетельствует и то, что более половины данных вузов, как и прежде, составляли технические университеты (16). Однако произошли и существенные изменения. Так, новые объекты — это, как правило, более известные вузы, чем раньше. Следующую по величине группу (5) составляют популярные сейчас архитектурные и творческие вузы из крупных российских городов с опережающим развитием экономики, которых ранее в этом кластере не было. И наоборот, если в 1999 г. в кластер входили пять педагогических вузов, то в 2005 г. из них остался только один. Таким образом, складывается впечатление, что обновление этого кластера происходит за счет иных объектов, чем раньше.

С нашей точки зрения, кластер «Диверсификаторы» в 2005 г. разделился на две части — «старую» и «новую». Как правило, те вузы, которые были отнесены к нему раньше (кроме педагогических), остались в нем. Развитие таких объектов по-прежнему носило ситуационный и вынужденный характер, его целью было улучшение финансового положения, но, как правило, эти меры не приводили к приобретению конкурентных преимуществ.

Большинство новых объектов в этом кластере — крупные и известные университеты, большей частью столичные. Складывается впечатление, что активное использование ими непрофильной деятельности свидетельствует о возросшем

умении хозяйствовать в рыночных условиях. Насколько такой путь развития поможет приобрести определенные конкурентные преимущества, можно будет оценить через некоторое время.

«Экспансеры». К этому кластеру были отнесены вузы, значительно увеличивающие объемы своей профильной деятельности (число филиалов, специальностей, специализаций и т. д.). Достоинством такого варианта развития является высокая устойчивость вуза при различных изменениях среды. Поэтому теоретически этот путь должен в большей степени использоваться в нестабильные периоды и в меньшей — в стабильной ситуации. Подтверждение данной закономерности в определенной мере свидетельствует о росте адаптационных способностей вузов.

В 1999 г. к этому кластеру были отнесены технические и классические университеты из крупных и средних российских городов, которые активно занимали все большее число рыночных ниш. Вынужденный и малоэффективный характер такого развития подтверждается тем, что в 2000 г. даже при увеличении государственного финансирования 4 из 12 вузов перешли к консервативному варианту, а один был отнесен к кластеру «Аутсайдеры».

В 2005 г. число объектов, имеющих высокие темпы экстенсивного развития, снизилось до 14, по сравнению с 25 и в 1999, и в 2000 гг. Это, с нашей точки зрения, является следствием не только стабилизации ситуации, но и насыщения рынка образовательных услуг. К важнейшим содержательным изменениям относится отсутствие в этом кластере технических вузов, которые практически исчерпали данную возможность. В регионах с высокой конкуренцией на рынке образовательных услуг этот тип поведения не используется либо используется фрагментарно, в наиболее привлекательных с точки зрения соотношения «спрос — предложение» сегментах.

«Консерваторы». При анализе этого кластера, означающего некий средний по своим результатам вариант развития, наибольшее значение имеет динамика его численности.

В 1999 г. в нем преимущественно оказались вузы из небольших российских городов. Доминирующим признаком был профиль их деятельности: больше половины вузов из 83 объектов являлись техническими, меньше 20 % — классическими университетами, доля педагогических вузов составляла 10 %.

Резкое увеличение объемов государственного финансирования в 2000 г. привело к поляризации положения вузов. Это отразилось и на кон-

сервативном кластере, число объектов в котором значительно снизилось (47), причем преимущественно за счет ухудшения значений характеристик у части вузов и их «перехода» к стагнации. Так, ухудшили свое положение 36 объектов, а улучшили только 17.

Подобная поляризация ситуации привела к большему разнообразию объектов в данном кластере. Произошла поляризация положения технических вузов (в 2000 г. — 20 из 47): часть объектов оказалась в стагнации (20), часть осталась в этом кластере (15), но ряд объектов (13) были отнесены и к более престижным кластерам, чем в 1999 г. У классических университетов, доля которых в кластере «Консерваторы» почти не изменилась, явно преобладали негативные тенденции: сохранили свое положение три объекта, ухудшили — одиннадцать и улучшил только один.

Принципиально новым моментом стало появление в кластере «Консерваторы» шести финансово-экономических и юридических вузов, ухудшивших по сравнению с 1999 г. свое положение. Их общей чертой было то, что они не являлись неформальными лидерами. Таким образом, при насыщении определенных сегментов рынка образовательных услуг происходит дифференциация положения вузов в зависимости от качества услуг. Несколько увеличилась в кластере «Консерваторы» доля педагогических вузов (более 15 %), причем преимущественно за счет перехода из кластера «Аутсайдеры».

В 2005 г. процесс социально-экономической стабилизации в стране привел к резкому увеличению числа вузов, отнесенных к этому кластеру (185). Преимущественным источником его пополнения стал кластер «Аутсайдеры».

Состав вузов принципиально изменился. Так, впервые в данном кластере появилась группа столичных вузов (16, т. е. почти 29 % от общего числа в выборке). Это свидетельствует о том, что в регионах с высоким уровнем конкуренции требования потребителей к качеству предоставляемых услуг растут, и наблюдается дифференциация положения вузов.

Региональная принадлежность при отнесении к этому кластеру является определяющим фактором. Так, почти в трех десятках городов все вузы, вне зависимости от профиля деятельности и исходного положения, показали средние и плохие результаты по всем направлениям. Причиной, видимо, является избыточная конкуренция, возникшая в связи с длительным периодом экстенсивного развития большинства организаций системы ВПО и «демографической

ямой». В результате в каждом из вузов уменьшилось число коммерческих студентов, а также размеры помощи городских и региональных властей и предпринимательского сообщества.

В кластере «Консерваторы» примерно в равной степени представлены технические вузы (54, т. е. больше половины объектов), педагогические и гуманитарные (53 — две трети от общего числа) и классические университеты (50 — также примерно две трети). Они составляют 84,9 % этого кластера. Таким образом, большая часть организаций системы ВПО, определяющих развитие фундаментальной науки и высоких технологий, а также общий культурный уровень населения, сейчас находится на нормальном с точки зрения существующих требований уровне. Однако они явно не готовы к выполнению стоящих перед системой ВПО амбициозных задач.

На основании имевшихся ранее тенденций можно сделать прогноз о дальнейшем развитии этого кластера. Он оказался наиболее устойчивым: 66,7 % объектов, отнесенных к нему в 1999 г., сохранили в 2005 г. свою принадлежность. То есть ровно две трети объектов, демонстрировавших шесть лет назад средний уровень результатов по большей части направлений, так и не смогли их улучшить. Причем это произошло на фоне стабилизации ситуации, роста государственного финансирования и приобретения вузами хозяйственного опыта. В целом такая закономерность заставляет предположить, что без определенных государственных мер значительное улучшение деятельности этих объектов не произойдет. При рассмотрении отдельных видов вузов акценты несколько меняются. Так, для абсолютного большинства педагогических и гуманитарных вузов отнесение к консервативному кластеру означает улучшение их относительного положения. Однако положение классических и технических университетов оно в основном ухудшилось, причем весьма ощутимо. При сохранении такой тенденции выводы о несоответствии деятельности значительной части вузов поставленным перед системой ВПО задачам могут стать еще более актуальными.

«Аутсайдеры». То, что самая большая часть объектов в 1999 г. была отнесена к кластеру «Аутсайдеры», говорит о сложности ситуации в системе ВПО. Тем не менее региональные и профильные отличия проявились достаточно сильно. Так, в этом кластере практически не было столичных вузов и вузов из промышленно развитых городов. Здесь были представлены разные типы вузов: больше половины (шестьдесят

из 111) — педагогические вузы, около 16 % — классические университеты, в основном из небольших городов, примерно такая же доля у малоизвестных технических университетов. В связи с поставленной целью статьи интерес представляет то, насколько организации системы ВПО сумели нивелировать исходные отличия.

Несмотря на увеличение масштабов государственного финансирования, в 2000 г. объектов в данном кластере стало несколько больше — 117. Этот парадоксальный на первый взгляд результат говорит о том, что даже позитивные для развития вузов изменения ситуации в первый момент могут приводить к ухудшению положения части из них, что свидетельствует о низкой адаптационной способности вузов.

Хотя число педагогических вузов несколько снизилось (53 вместо 60), их доля все же составила около 45 %. Причем улучшение их положения практически не затронуло соответствующих учебных заведений из небольших городов. На долю классических университетов, в основном также из небольших городов, по-прежнему приходилось около 16 %. Существенно выросла доля технических вузов (с 16 до 26 %).

В 2005 г. число объектов в этом кластере снизилось более чем в три раза (35), что свидетельствует о значительном улучшении ситуации. Можно сделать следующие выводы. По-прежнему максимальная доля приходится на педагогические вузы, однако их число снизилось по сравнению с 1999 г. (14, т. е. 40 %). Классические (7) и технические (8) университеты вместе составляют столько же. Востребованных рынком творческих, экономико-финансовых и юридических вузов практически нет.

В значительной мере отставание объектов зависит от региона. Так, их явно больше в зонах со сложным положением, в частности в Южном федеральном округе, а также в районах с высоким уровнем конкуренции на рынке образовательных услуг. Здесь, как правило, увеличивается доля столичных вузов (4, т. е. 11,4 %).

Выводы и предложения

1. *Результаты развития большинства российских вузов в 2005 г. выровнялись*, и лишь небольшое число из них сейчас являются явными аутсайдерами. Важной проблемой системы ВПО страны, препятствующей решению задач инновационного развития, стало то, что *такое выравнивание в основном произошло за счет улучшения деятельности ранее отстававших объек-*

тов, но не в связи с принципиальным увеличением группы лидеров.

2. *Основными факторами, определяющими результаты развития вузов, в порядке убывания их относительной важности являются региональная принадлежность, собственная активность вузов и профиль их деятельности.* И наоборот, исходное на момент получения хозяйственной самостоятельности положение все больше утрачивает свое значение.

3. *Характер развития вузов определяет следующие возможности решения стоящих перед системой ВПО задач:*

— принципиальным моментом, определяющим возможность инновационного развития системы ВПО, является увеличение собственной активности вузов;

— большое влияние местоположения вузов на результаты их развития, особенно с учетом сохраняющейся тенденции оттока наиболее квалифицированной части специалистов в районы с более высоким уровнем жизни, затрудняет выравнивание социально-экономического положения регионов;

— некоторое улучшение положения педагогических и гуманитарных вузов не ликвидировало их отставания от остальных объектов, что усложняет решение задачи подъема образовательного уровня населения;

— постоянное ухудшение результатов деятельности абсолютного большинства классических университетов ставит под сомнение возможность ускоренного развития фундаментальной и, частично, отраслевой науки.

4. В результате роста конкуренции на рынке образовательных услуг и квалификации их потребителей появились следующие тенденции:

— *дифференциация положения вузов одного профиля* (технических, экономико-финансовых, «управленческих», юридических, творческих) в зависимости от качества предоставляемых услуг;

— *сегментация столичных рынков образования* путем использования разных структур конкурентоспособности (качество предоставляемых услуг, имидж, ассортимент, цена);

— *затрудненное развитие вузов в регионах с высоким уровнем конкуренции.*

5. Выявленные диспропорции в развитии системы ВПО страны и неполное соответствие ее деятельности имеющимся задачам определяют *необходимость государственного регулирования.* Однако хотя адаптационная способность и управленческий опыт вузов явно выросли, резкие

изменения условий их функционирования, причем даже в позитивную сторону, способны замедлить развитие части объектов. В связи с этим необходимо плавное регулирование с преобладанием косвенных методов по следующим направлениям:

— *нормализация уровня конкуренции*, в частности, путем более жестких условий лицензирования и государственной аккредитации, особенно по исходно непрофильным специальностям, стимулирование объединения вузов в регионах с высоким уровнем конкуренции, создание механизма регулирования качества конкуренции в области образовательных услуг и качества самого образования силами профессионального сообщества (например, с помощью профессиональных ассоциаций вузов определенного профиля деятельности);

— *дифференцированное отношение государственных органов к организациям системы ВПО в зависимости от их относительного положения и динамики развития*.

А. Должны последовательно исключаться всяческие помехи для дальнейшего развития наиболее успешных объектов. Для них следует ввести упрощенный порядок государственной аттестации и лицензирования, а также на конкурсной основе предоставлять заказы на реализацию наиболее важных программ в области ВПО при условии ознакомления широкой общественности с результатами.

Б. Для вузов, которые необходимы для гармоничного развития страны и регионов, но имеют плохое положение в связи с внешними обстоятельствами (географическим положением или профилем деятельности), а также вузов «второго эшелона» целесообразно использовать:

а) увеличенное бюджетное финансирование и предоставление целевых кредитов на предварительно разработанные вузами программы (при условии их собственного финансового участия);

б) льготное налогообложение предприятий и организаций, размещающих в таких вузах заказы на подготовку специалистов, различные исследования и разработки;

в) бесплатное предоставление современных образовательных технологий, проведение стажировок ППС в лучших университетах страны и мира и т. д.

В. При стабильно плохом положении вузов рекомендуется реструктуризация и при необходимости — организация в регионе новых учебных заведений, которые станут конкурентами уже имеющимся.

Примечания

¹ В данной работе рассматриваются только результаты первого уровня исследований.

² Подробное описание использованной модификации метода лингвистической классификации приведено в монографии Н. Л. Титовой «Путь успеха и неудач: стратегическое развитие российских вузов» (М.: ГУ-ВШЭ, 2008).

³ Организационно-финансовая схема адаптации вуза в условиях кризиса бюджетного финансирования (ГУ-ВШЭ, 1999–2001 гг., по заказу НФПК): 308 вузов при построении типологии и подробное обследование 30 объектов разных регионов и профиля деятельности. Результаты исследования по материалам 1999 г. подробно рассмотрены в коллективной монографии «Стратегии адаптации высших учебных заведений» (М.: ГУ-ВШЭ, 2002).

⁴ Анализ и совершенствование механизма управления экономикой вуза (СПбГУ, при участии специалистов ГУ-ВШЭ, 2004 г., по заказу Министерства высшего образования и науки РФ). Соответственно, 280 и 6 вузов.

⁵ «Мониторинг стратегий развития организаций системы высшего профессионального образования для выявления и распространения успешных управленческих решений» (ГУ-ВШЭ, 2006 г., по заказу Федерального агентства по образованию). Соответственно, 331 и 20 вузов.

⁶ Из этических соображений было принято решение о том, что информация об отнесении конкретных вузов к определенным стратегическим кластерам не разглашается.

Литература

1. Васильева Ю. Минэкономразвития прогнозирует усиление роли России в качестве ведущей экономической державы // Росс. газ. 2007. 27 нояб.

2. Тавернье К. Д. Стратегический менеджмент и эволюция управления в католическом университете Лювена в 1960–2002 годах // Университетское управление: практика и анализ. 2002. № 2.

3. Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы / Рук. авт. колл. В. М. Филиппов. 2-е изд. М.: Логос. 2006.

4. Волков А., Ливанов Д., Фурсенко А. Высшее образование: повестка 2008–2016 // Эксперт. 2007. № 32.

5. Грудзинский А. О. Стратегическое управление университетом: от плана к инновационной миссии // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 1.

6. Воронин А. В., Васильев В. Н. Стратегическое планирование развития регионального распределенного университетского комплекса // Университетское управление: практика и анализ. 2002. № 2.

7. Рябов В. Ф., Пузанков Д. В., Мамонтов А. Н. Базисные и индикативные показатели реализации стратегических приоритетов развития университета // Университетское управление: практика и анализ. 2002. № 4.

8. Ключев А. К., Балобанов А. Е. Стратегическое планирование развития университета // Университетское управление: практика и анализ. 2002. № 2.

9. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: Пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001.

10. Ben-Ner A., Gui B. The Economic Rationale for the «Third Sector» // The Nonprofit Sector in the Mixed Economy. The Univ. of Michigan Press, 1993.
11. Pfeffer J., Salancik G. R. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. N. Y.: Harper & Row, 1978.
12. Стратегии адаптации высших учебных заведений / Под ред. Т. Л. Клячко. М.: ГУ-ВШЭ, 2002.
13. Князев Е. А. Управление и организационная адаптация российских университетов в условиях ресурсного дефицита // Университетское управление: практика и анализ. 2003. № 1.
14. Mintzberg H., Waters J. A. Of strategies, deliberate and emergent // Strategic Management Journal. 1985. Vol. 6. P. 257–272.
15. Костецкий А. Н. Маркетинговая концепция развития Кубанского государственного университета // Университетское управление: практика и анализ. 2003. № 1.
16. Браверманн Э. М., Мучник И. Б. Структурные методы обработки эмпирических данных. М.: Наука, 1983.
17. Авен П. О., Киселева Н. Е., Мучник И. Б. Лингвистические методы типологического анализа. М.: Наука, 1983.

