



---

Хизер Рольф

# ПОЛИТИКА ВУЗОВ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ: ПОСЛЕДСТВИЯ РЕФОРМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ<sup>1</sup>

В работе исследуется влияние модернизации системы финансирования высшего образования (в особенности изменений в порядке оплаты за обучение) на политику высших учебных заведений. По результатам опроса руководителей четырех университетов можно сделать вывод о том, что престижные вузы (основанные до 1992 года) практически не изменили своей политики в ответ на введение оплаты за обучение, в то время как «молодые» вузы (основанные после 1992 года) изменили порядок набора студентов. Помимо этого, вузы уделяли большое внимание вопросам качества, как в том, что касается уровня подготовки принимаемых абитуриентов, так и престижа выдаваемых дипломов, места в рейтингах трудоустройства выпускников, исследовательской, преподавательской и других видов деятельности. Все большее значение имели маркетинговые стратегии: для привлечения студентов, сотрудников и финансирования вузы занимались созданием своего уникального «бренда».

Аннотация

---

В последние годы система финансирования высшего образования претерпела глобальные изменения, затрагивающие политику бюджетного финансирования вузов и финансовой помощи студентам в оплате обучения. Параллельно с реформами в системе финансирования происходили структурные изменения в сфере высшего образования, которые также повлияли на политику вузов. В работе Дэвида Стайлза<sup>2</sup> выделяются следующие структурные изменения:

Введение

---

---

<sup>1</sup> Heather Rolfe (2003). University strategy in an age of uncertainty: the effect of higher education funding on old and new universities // Higher Education Quarterly, Vol. 57. No. 1, January 2003, pp 24-47. (Пер. с англ. Н. Дергуновой).

<sup>2</sup> Stiles, D.R. (2000). Higher Education Funding Patterns Since 1990: A New Perspective. Public Money and Management, October-December, pp. 51-57.



упразднение в 1992 году «бинарной системы» (представляющей собою попытку объединения университетского и политехнического образования), введение систематических внешних проверок качества преподавания и уровня научных исследований, учреждение британского Совета по финансированию высшего образования (HEFCE). Введенная система независимой проверки качества образовательных услуг была хорошо проработана, но тем не менее до сих пор в нее вносятся различные процедурные изменения. В систему аккредитации вузов входят оценка уровня научных исследований (RAE) и качества образовательных услуг (проводится Агентством Гарантии Качества Высшего Образования – QAA). В то же время резко возросло количество желающих получить высшее образование. В результате упразднения «бинарной системы» и расширения всего образовательного сектора (за счет увеличения числа желающих получить высшее образование и количества вузов) привело к ужесточению конкуренции между образовательными учреждениями<sup>3</sup>.

В данной работе изучаются последствия изменения системы финансирования высшего образования и, в частности, влияние этих изменений на политику университетов в отношении набора студентов, предлагаемых образовательных программ, исследовательской деятельности. Данная работа является частью большого исследования о последствиях введения оплаты за образование на политику университетов, поэтому именно этому вопросу будет уделяться основное внимание<sup>4</sup>. В данной работе речь будет идти о двух основных изменениях в политике вузов: снижению издержек за счет повышения эффективности деятельности и поиску новых источников дохода в связи с постоянным понижением уровня бюджетного финансирования. В поисках новых источников финансирования университеты оперируют такими понятиями, как «качество» предоставляемых услуг и «высокая репутация» для достижения более выгодного положения на рынке высшего образования. В данной работе объясняется важность этих двух характеристик в отношении различных аспектов политики вузов.

Анализ основывается на данных опроса 33 руководителей высшего звена из четырех университетов, проведенного в 2000 году, в ходе которого выяснялось о влиянии изменений в оплате за образование на политику их вуза на стратегию, финансовый менеджмент и спектр предлагаемых образовательных программ. Среди опрошенных были ректоры, сотрудники университета, ответственные за зачисление студентов, руководители отдела финансов, планирования и маркетинга. Как уже было отмечено выше, эта работа

---

<sup>3</sup> *Thorne, M. and Cuthbert, R. (1996). Autonomy, Bureaucracy and Competition: The ABC of Control in Higher Education. In R. Cuthbert (ed.) Working in Higher Education. Buckingham: SRHE and Open University Press;*  
*Johnes, G. (1999). The Management of Universities (Scottish Economic Society/Royal Bank of Scotland Annual Lecture) Scottish Journal of Political Economy, 46 (5), p. 520.*

<sup>4</sup> Это исследование финансировалось фондом Leverhulme Trust и проводилось Мартином Вилем (Martin Weale) и Хилари Меткалф (Hilary Metcalf) из британского Национального Института экономических и социальных исследований (NIESR).



является лишь частью объемного исследования, содержащего подробное описание критериев, по которым были выбраны именно эти четыре института для характеристики учебных заведений с различным положением на рынке высшего образования («положение» измерялось сложностью вступительных требований). Для сохранения анонимности обозначим вузы как А, В, С и D. Университеты А и В – «старые», основанные до 1992 года, с высокими и низкими вступительными требованиями соответственно. Университеты С и D – «новые», основанные после 1992 года, с высокими и низкими вступительными требованиями соответственно. По совокупности показателей университет А занимает самое высокое положение, университет D – самое низкое. Как соотносятся статусы институтов В и С определить сложно.

По требованию финансовых комиссий вузы обязаны предоставить стратегические планы политики университета, в том числе пятилетний план с установленными промежуточными целями. В них должны быть определены задачи вуза и перечислены основные направления дальнейшего развития и повышения конкурентоспособности. В работе Торна и Касберта (1996) указывается на то, что вузы определяют соотношение между преподаванием, консультированием, коммерческой деятельностью с одной стороны и научными разработками, с другой. Результаты опроса показали, что во всех четырех университетах установление приоритетов между этими двумя основными направлениями деятельности занимало важное место в планировании стратегии ВУЗов. Причем «старые» вузы больше внимания уделяли научной или исследовательской деятельности, в то время как «молодые» своими основными задачами выдели налаживание связей с региональными партнерами (в том числе и работодателями) и предоставление программ повышения квалификации. Все четыре университета особое значение придавали поддержанию высокого уровня качества преподавания, профессионализму сотрудников и уровню подготовки своих выпускников. Также в стратегии университетов обозначалась организация дополнительных удобств – общежитий, мест для отдыха и развлечений.

В ходе опроса, респонденты говорили либо о глобальных приоритетах политики вуза (например, университет А стремился «сохранить позицию исследовательского и образовательного центра мирового значения»), либо о более конкретных целях (например, в университете С внимание уделялось «улучшению мнения работодателей о профессионализме своих выпускников»). Таким образом, можно сделать вывод, что при определении своей политики университеты используют инструменты стратегического подхода и планирование, а не исходят лишь из «благих намерений». Говоря о влиянии изменения порядка оплаты на политику вуза, высшее руководство университетов выделяло важность тех или других стратегических изменений. Они уделяли основное внимание политике учебного заведения в выборе студентов, формировании курсов, проведении

Политика вузов

---



научных исследований и маркетинговой политике. Интересно отметить, что они не очень охотно говорили на тему о влиянии изменения порядка оплаты на преподавательский состав. В работе Касберта<sup>5</sup> это объясняется тем, что руководству не всегда удобно обсуждать подобные вопросы: «Высшее руководство ВУЗов признает, что при наборе преподавательских кадров они сталкиваются со многими проблемами и что эти проблемы необходимо как-то решать (при этом не указывается, кто именно должен этим заниматься). После этого короткого ответа, они торопятся перейти к обсуждению менее неприятных тем – например, к изменению системы финансирования или к определению критериев для выбора области исследований».

В данной работе последовательно рассматриваются: студенты, факультеты и кафедры, научные исследования, а также «вторичная деятельность» и маркетинг.

## Студенты

---

### Число студентов

Во всех четырех учебных заведениях основное внимание уделялось количеству и качеству отбираемых студентов. Количеству, – потому что оно напрямую зависит от объема центрального финансирования, а качеству, – оттого что оно является основным параметром в политике университета относительно набора учащихся. В период роста сферы высшего образования в 80-х и 90-х гг. XX в. значительно увеличилось количество студентов в ВУЗах. Британский комитет по финансированию высшего образования (HEFCE) добился увеличения количества мест в университетах. Рост спроса на высшее образование позволил вузам эффективнее перераспределить свои фиксированные издержки, в особенности за счет увеличения соотношения численности студентов к преподавательскому составу. В университете С за десять лет количество обучаемых студентов выросло с 9 000 до 17 000 человек, а количество преподавателей увеличилось только на 18. Бурный рост сферы высшего образования закончился в 2000 году: из четырех университетов, участвующих в опросе, только один – университет А – все ещё пытался увеличить численность студентов за счет увеличения числа приемных мест. Другие три вуза либо заполняли уже существующие места на факультетах, либо планировали зачислять меньше абитуриентов, повысив при этом требования к уровню их подготовки.

Один из представителей высшего руководства университета В прокомментировал это так: «Все вузы можно условно разделить на тех, кто набирает и тех, кто выбирает». Свой вуз он причислил к первому типу. Такая же характеристика была дана университету D. В университетах А и С было очень большое число желающих учиться на по программам, что позволило руководству вуза «выбирать» из всего многообразия абитуриентов. Однако введение платы за образование привело к тому, что университет С столкнулся с проблемой

---

<sup>5</sup> Cuthbert, R. (ed.). (1996). *Working in Higher Education*. Buckingham: SRHE and Open University Press, p. 43.



«неопределенности»: хотя многие абитуриенты выбирали именно этот вуз, руководство университета не чувствовало достаточной уверенности в будущем и не увеличивало число приемных мест. Высшее руководство было озабочено, тем, что введение платы за обучение может повлиять на желание взрослых людей получить высшее образование и на сужение района охвата деятельности института, если бы студенты решили сэкономить за счет проживания у себя дома и поступать в близлежащие университеты. Самая незавидная участь постигла университет D, в котором значительно снизилось количество зачисленных студентов и повысилось количество студентов, оставивших учебу, что заставило руководство университета сократить количество факультетов, курсов, кафедр и штат служащих.

Университеты пытались получить больший объем финансирования от Британского комитета по финансированию высшего образования (HEFCE) за счет более эффективного распределения студентов на программах бакалавриата. В то же время руководство университетов искало новые источники дохода. Во всех четырех вузах были запущены коммерческие образовательные программы (для например, органов здравоохранения). В качестве нового источника дохода стали видеть иностранных студентов и студентов, получающих послевузовское образование, поскольку они были готовы платить больше за свое обучение. «Старые» ВУЗы могли привлечь больше студентов на докторские программы за счет своей утвердившейся репутации и более длительной исследовательской деятельности.

Уже в 90-е гг. все четыре университета активно занимались привлечением студентов из-за границы: университеты A и D запустили внешние образовательные программы бакалавриата и докторантуры, открыв свои филиалы в других странах или договорившись с иностранными вузами. Один из представителей руководства университета D говорит: «Мы идем туда, где люди готовы платить». Хотя увеличение числа таких внешних программ и нельзя считать прямым следствием введения оплаты за образование, несомненно, именно это стало одним из факторов способствующих расширению этой деятельности. Руководитель финансовой службы университета A комментирует: «Введение оплаты за обучение открыло новые источники дополнительного дохода для ВУЗов. Например, обучение иностранных студентов или научно-исследовательская деятельность. Средства, получаемые от Британского комитета по финансированию высшего образования не покрывают всех затрат и не соответствуют уровню инфляции».

Стремясь увеличить количество своих абитуриентов, университеты преследовали разные цели (одни хотели заполнить свободные места на факультетах, другие – расширить количество приемных мест). Но все университеты объединяло желание повысить уровень подготовки зачисляемых абитуриентов (чаще всего измеряемый в баллах UCAS), а не просто заполнить места на курсах. Это также входило

Уровень подготовки зачисленных абитуриентов



в основные задачи политики университетов В и D, которые озаботились уровнем подготовки своих студентов (измеряемым количеством оценок «отлично»), значительно снизившимся в последние несколько лет. По словам представителей высшего руководства этих вузов, этот спад объясняется тем, что в период бурного роста сферы высшего образования в 90-е гг. университеты в первую очередь стремились увеличить численность своих студентов. По словам представителя университета В, «еще совсем недавно ситуация обстояла таким образом: найти абитуриентов, зачислить на курс, натаскать на экзамены; качество образования – не важно, главное – количество выпускников!». Представители некоторых университетов говорят, что подобная политика привела к понижению рейтинга их вузов по таким параметрам, как вступительные баллы и уровень научных исследований. Стало сложнее находить и удерживать сотрудников – высококвалифицированные преподаватели из этих вузов начали уходить в более «престижные» университеты.

«Качеству» студентов, измеряемому в количестве высоких баллов или других показателях довузовской подготовки, уделялось особое внимание в вузах, которые не могли свободно изменять количество зачисляемых студентов – в университетах с высоким конкурсом на места или в вузах с ограниченным количеством мест на факультетах (например, на коммерческих программах, финансируемых органами здравоохранения). На международных программах уровень подготовки абитуриентов не имел большого значения, основной задачей для этих курсов было организовать программу и набрать студентов и преподавателей.

Контингент  
учащихся

В своей работе Меткалф<sup>6</sup> указывает на то, что при рассмотрении последствий введения оплаты за обучение чаще всего обсуждается влияние этой реформы на совокупный спрос и на желание непривилегированных групп людей получить высшее образование. Введение оплаты привело к снижению стимулов к обучению у людей с низким уровнем доходов, людей с ограниченными возможностями, взрослых и представителей национальных меньшинств. Таким образом, высшее образование стало привилегией молодых представителей среднего класса. В результате, подобный спад может привести к проблемам у вузов, до этого выигрывавших от расширения сферы высшего образования и зачисления «нетрадиционных» абитуриентов. Кроме того, университеты получают дополнительное финансирование на обучение молодых абитуриентов по программам бакалавриата из районов, в которых число людей с высшим образованием ниже среднего уровня. Такое финансирование получило название «географическая надбавка» (*postcode premium*). Можно предположить, что введение платы за обучение приведет к тому, что университетам будет все сложнее привлекать таких студентов,

<sup>6</sup> Metcalf, H. (2001). Increasing Inequality in Higher Education: The Role of Term-time Working. National Institute of Economic and Social Research Discussion Paper, No. 186, October.



а это отразится на объеме получаемых бюджетных средств и положении вуза на рынке высшего образования.

В результате опроса представителей четырех университетов о политике их вузов относительно контингента учащихся и их стратегий по привлечению на образовательные программы непривилегированных групп лиц, оказалось, что во всех вузах особое внимание уделялось привлечению самых способных абитуриентов на национальном, региональном или локальном уровнях. В университете А студенты выбирались на всей территории Великобритании и за границей. В университете В студенты выбирались в основном из одного региона, и в этом ВУЗе всегда было высокое количество взрослых студентов. В университеты В и С студенты выбирались из районов, находящихся в радиусе примерно 80 километров вокруг вуза.

Несмотря на возможность получить больше средств от Британского комитета по финансированию высшего образования (HEFCE), только в стратегии университета С в качестве основной задачи выделялась работа со школами и колледжами дальнейшего образования. Представители университета D считали, что их вуз и так уже преуспел в расширении зоны своего влияния, поскольку в него было зачислено очень большое количество представителей непривилегированных групп населения из близлежащих районов. Однако для того, чтобы заполнить все учебные места, университет D проводил программы по работе с учениками местных школ и колледжей (начиная с 12-летнего возраста). Два «старых» университета (основанных до 1992 года) в меньшей степени занимались расширением области своей деятельности: университет А принял участие в нескольких программах, нацеленных на поощрение получения образования людьми с низкими доходами и представителями национальных меньшинств, но не агитировал их поступать именно в свой университет. Университет В принимал участие в программах набора абитуриентов из 30 школ в радиусе 30 км вокруг университетского городка, но эта программа была нацелена на отбор самых способных учеников, а не на расширение контингента абитуриентов за счет охвата разных социальных классов или этнических групп. В любом случае среди студентов этого университета уже было значительное количество представителей национальных меньшинств и других непривилегированных групп, мало участвующих в системе высшего образования. По словам представителей университета, это объяснялось спецификой месторасположения вуза, а не особой политикой, направленной на расширение контингента учащихся.

Введение оплаты за обучение не заставило руководителей вузов изменить ранее утвержденную политику набора абитуриентов, но им пришлось адаптироваться к изменениям в контингенте абитуриентов и принимать во внимание долгосрочные последствия этой реформы. Изменения в контингенте учащихся объяснялись снижением образовательной активности в определенных слоях населения и изменениями в критериях выбора вуза, что явилось последствием введения оплаты за обучение. Наиболее заметным изменением



в контингенте абитуриентов было снижение численности взрослых людей, желающих получить высшее образование, а также их местожительство. Университеты получают повышенное финансирование за прием «взрослых» абитуриентов и студентов-заочников. На протяжении нескольких лет во всех четырех вузах, кроме университета А, значительно возросло количество «взрослых» студентов. Действительно, в последние годы в этих вузах, за исключением университета А, увеличилась пропорция «взрослых» студентов, обучающихся на программах бакалавриата. Сейчас во всех четырех вузах количество абитуриентов такого типа значительно сократилось. Некоторые считают, что это связано с тем, что за последние годы все взрослые люди, желающие получить высшее образование, уже это сделали, но отчасти причиной этого стало введение платы за обучение. Больше всех от этой тенденции пострадал университет D. По словам ректора университета, влияние реформы на поступление «взрослых» абитуриентов было катастрофическим, и именно в этой сфере университет понес самые большие потери.

За исключением университета А, во всех остальных университетах, участвовавших в опросе, возросло количество абитуриентов из числа местных жителей. В университетах В и D это сопровождалось снижением количества заявок от иностранных абитуриентов. Кроме того, в предыдущие годы значительное количество «местных» абитуриентов «взрослыми», теперь же все большая их часть – выпускники школ, желающие получить высшее образование рядом с домом, чтобы не тратиться на проживание в другом городе или, чтобы сохранить свою работу для оплаты учебы. Но, несмотря на увеличение количества «местных» абитуриентов, сократился спрос на высшее образование среди малообеспеченных групп населения (от чего сильнее других пострадал университет D). Некоторые представители высшего руководства университетов сомневаются, что абитуриентов останавливает именно оплата за обучение, и склоняются к мысли, что, помимо самих расходов на образование, «взрослых» абитуриентов и представителей низшего социального класса удерживает ещё и «дезинформация» об этих расходах. Один из руководителей университета комментирует: «Очень досадно, что шум, поднятый в Англии по поводу введения платы за получение высшего образования, так негативно отразился на настроениях малообеспеченных людей. В СМИ сообщалось, что посещение университета теперь будет обходиться очень дорого, но это относилось только к обеспеченным слоям населения. Оплату обучения людей с низкими доходами возьмет на себя государство».

Одни представители университетов считают, что потенциальные абитуриенты не знают, что оплата за обучение вводится только для обеспеченных людей и пороговое значение дохода для обязательной оплаты довольно высокое. Но другие убеждены, что хотя некоторых абитуриентов останавливает именно незнание возможностей получения финансовой помощи, основная проблема состоит в том, что малообеспеченные группы населения не принимают





сам принцип «кредита» и именно это, а не только необходимость оплачивать получение высшего образования, останавливает потенциальных студентов и их родителей. Ректор университета D комментирует: «Они получают почасовую зарплату, живут в домах, купленных в кредит, возможно, пользуются какими-то ещё льготами, у них нет счета в банке, у них никогда не было закладной на дом, они еле-еле сводят концы с концами – все это неизменные характеристики малообеспеченных групп населения. Так что “студенческий кредит” – непреодолимый барьер. Само понятие кредита, долга, понимается и принимается во всех социальных классах, но не в этом. Средний класс знает, что образовательный кредит это инвестиции в будущее и понимает, что кредит это не ярмо, вечно довлеющее над тобой».

Некоторые руководители университетов отмечают, что сам факт введения оплаты за обучение, может быть, и не удерживал молодых людей от поступления в вузы, но за счет повышения общих затрат на высшее образование повысился уже существующий психологический барьер. Следовательно, по словам руководителя университета D, «введение оплаты в 1000 фунтов не создало, а просто увеличило психологический барьер. Барьеры уже были. Например, социальный барьер: “Я не знаю никого, кто учился бы в университете”, или “А я способен? У меня нет научных достижений”, и, наконец, “Могу ли я себе это позволить?” По отдельности эти барьеры не играют большой роли. Имеет значение лишь комбинация из всех трех барьеров».

В ответ на озабоченность потенциальных абитуриентов порядком оплаты за обучение и образовательными кредитами, университеты взяли на себя задачу проинформировать общественность об оплате, кредитах и грантах и консультировали студентов по вопросам финансирования до подачи документов и во время ее. Помимо этого, огромные средства тратились на консультирование студентов по вопросам кредитования, сбор и аннулирование кредитов. Изучение эти дополнительных издержек включено в исследование «Доклад Тейлора»<sup>7</sup>, проведенное аналитическим агентством по вопросам финансирования. Хотя Британский совет по финансированию высшего образования (HEFCE) выделяет дополнительные средства на покрытие этих расходов, по словам руководства университетов издержки все равно значительно превышают выделенные бюджетные средства. В университете D расходы на информирование студентов ежегодно составляют 100 000 фунтов и, по словам представителя высшего руководства этого университета, «они предоставляют услуги по финансовому консультированию и оцениванию, не имея для этого должных возможностей».

Студенческие кредиты стали серьезной проблемой во всех университетах, кроме университета А: ежегодно университеты В и С

<sup>7</sup> Funding Options Review Group. (2001). *New Directions for Higher Education Funding*. London: Universities UK, p.8. [Online] URL: < <http://bookshop.universitiesuk.ac.uk> >.



списывают порядка 500 000 фунтов долгов за оплату обучения и проживание учащихся. Во всех университетах были пересмотрены системы сбора оплаты за обучение и кредитов, в том числе и условия исключения студентов, привлечение специализированных организаций по сбору долгов и юридических организаций.

#### Привлечение студентов

---

Как было показано выше, вузы большое внимание уделяют «качеству» абитуриентов (измеряемое количеством высоких баллов, набранных на квалификационных экзаменах), но в глобальном масштабе их заинтересованность в способностях своих абитуриентов объясняется тем, что «качество» поступающих напрямую влияет на репутацию университета в глазах потенциальных абитуриентов и их советчиков (родителей, школ, и карьерных центров). Особое внимание университеты уделяют местам в рейтингах. Рейтинги составляются на основе различных источников, в том числе данных Британского комитета по финансированию высшего образования (HEFCE) и сведений в СМИ. Руководители университетов понимают, по каким параметрам определяется место вуза в рейтинге, поскольку критерии ранжирования хорошо известны (качество преподавательской и исследовательской деятельности, степени выдаваемых дипломов, возможности последующего трудоустройства выпускников и др.). Политика университетов была направлена на улучшение этих показателей и, следовательно, на повышение их места в рейтингах. Некоторые руководители вузов считают, что студенты и их родители руководствуются этими рейтингами при выборе института и факультета. Хотя они не уверены в том, какие именно рейтинги смотрят потенциальные абитуриенты и их советчики, считалось, что наиболее важными критериями для определения качества вуза являются рейтинги по научно-исследовательской деятельности и качеству преподавания. Также считается, что школы, давая советы своим ученикам по выбору университета, руководствуются местом вуза в рейтингах. Один из руководителей университета В рассказывает: «В некоторых школах директора вывешивают рейтинги на информационные стенды о карьерных возможностях. А в одной школе директор отметил красным цветом пятнадцатый вуз в рейтинге и вычеркнул все остальные».

Некоторые руководители университетов считают, что отдельные вузы предоставляют ложные данные рейтинговым агентствам, что влияет на место учебного заведения в составленном рейтинге, в результате чего у абитуриентов может сложиться ложное впечатление, и остальные вузы будут поставлены в невыгодное положение. Вот что говорит один из руководителей университета В относительно критерия «возможность последующего трудоустройства выпускников»: «Мы были очень наивны в своих рассуждениях и всегда давали честные прямые ответы на все вопросы рейтинговых агентств, потому что всегда занимали первое место (в рейтингах по дальнейшему трудоустройству выпускников). Однако, как нам кажется, остальные университеты были менее честными и предлагали



своим выпускникам следующее: “Хотите поработать на университетской парковке в день вручения дипломов? Отлично! Получите деньги, – вот вы и трудоустроены”. Мы же включали в данные о трудоустройстве информацию только о тех выпускниках, которые устроились на хорошо оплачиваемую работу по профессии».

Также у руководителей институтов вызывает сомнение правильность данных о соотношении количества студентов к профессорско-преподавательскому составу, поскольку некоторые вузы регистрируют технический персонал как лекторов или включают в список приглашенных лекторов постоянных.

В отчете для Фонда Социального Рынка (Social Market Foundation), Персон<sup>8</sup> более детально обсуждает эти проблемы и приходит к выводу, что «в настоящий момент абитуриентам доступно очень мало информации о качестве предлагаемых курсов». В этом отчете утверждается, что необходимо публиковать больше данных о количестве абитуриентов, сдавших вступительные экзамены, количестве студентов, бросивших учебу, проценте работающих студентов или студентов, занимающихся научно-исследовательской деятельностью, и данные об их начальной заработной плате. Хотя подобные действия могут иметь неожиданный эффект для вузов, не так много свидетельств того, что студенты действительно столь детально изучают таблицы рейтингов или что добавление этой информации внесет больше определенности в процесс выбора вуза.

Выбор факультетов и специальностей – один из важнейших приоритетов в стратегии вузов, поскольку считается, что будущие студенты выбирают учебные заведения, исходя из интересов к какой-то определенной специальности, а не желая учиться в конкретном университете (в США ситуация складывается наоборот). Таким образом, вузы должны так выбирать предлагаемые специальности, чтобы обеспечить заполнение факультета. Центральное финансирование также различается для разных областей – например, естественнонаучные дисциплины больше финансируются (из-за высоких затрат в процессе обучения). Следовательно, перед вузами стоит задача определить, в какой области они будут специализироваться, какие будут предлагать образовательные программы и как будут распределяться места между кафедрами. Можно выделить несколько основных тенденций в популярности определенных специальностей и университетов. Некоторые тенденции не сиюминутны, как, например, снижение популярности политологии или химии. Университетам всегда приходилось адаптироваться к таким структурным изменениям спроса на высшее образование, но в 2000 году вузы столкнулись с изменениями в спросе, произошедшими из-за реформы системы финансирования. Скажем, со снижением числа желающих учиться определенным специальностям и сдвигом приоритетов у абитуриентов с научно-исследовательской деятельности к карьерным возможностям.

Факультеты  
и кафедры

---

<sup>7</sup> Pearson, I. (2000). *Universities and Innovation: Meeting the Challenge*. London: Social Market Foundation, p. 40.



Таким образом, выбор преподаваемых специальностей был одним из ключевых вопросов в политике вузов. Во всех четырех опрошенных университетах постоянно пересматривалось количество и программы факультетов. В университетах В и D было закрыто несколько непопулярных факультетов по инженерным, научным, лингвистическим специальностям и сокращен преподавательский состав. В то же время во всех четырех университетах были основаны новые факультеты, спрос на которые задавался школами или образовательными ведомствами. Это длительный и непростой процесс, осложняемый ужесточением требований Агентства Гарантии Качества Высшего Образования (QAA). Было несколько причин того, почему используется именно этот принцип создания новых факультетов (принцип «снизу вверх» – от потребностей школ и департаментов к политике вузов). В университете А выбор специальностей рассматривался с точки зрения потребностей академического сообщества и, следовательно, должен был определяться на уровне школ и департаментов. В других трех университетах руководство пыталось добиться стратегического подхода со стороны департаментов и школ. Таким образом, можно говорить о том, что иногда идеи о введении новых факультетов могут исходить от глав университетских кафедр, которые затем способны продвигать эти идеи в академической среде.

Руководители университетов, участвующие в опросе, внимательно следили за изменениями в сфере высшего образования для того, чтобы образовательные программы их вузов соответствовали потребностям рынка. Необходимо было расширять спектр предлагаемых курсов и вносить изменения в уже существующие, создавать специальные образовательные программы в новых областях – таких как, например, «коммерческая деятельность в Интернете». Но вузы не могли просто следовать изменяющимся потребностям рынка, так как это могло негативно сказаться на облике университета и его будущей конкурентоспособности. Таким образом, университеты должны были следить за тем, как соотносятся новые тенденции на рынке высшего образования с политикой учебного заведения. Но, наблюдая за рынком высшего образования, вузы интересовались не столько новыми образовательными курсами, сколько возможными улучшениями в программе своих собственных факультетов – их актуальностью и профессиональной составляющей. Некоторые руководители университетов объясняли эту заинтересованность введением оплаты за образование, но связывали ее с ростом издержек на получение высшего образования для студентов, которые собирались компенсировать эти затраты за счет последующего успешного трудоустройства. Во всех университетах, кроме университета А, были организованы новые курсы профессионального обучения, а уже существующие программы модернизировались таким образом, чтобы дать им более актуальную профессиональную направленность. В университете D этим изменениям подверглись даже факультеты гуманитарных, художественных и дизайнерских специальностей. Вузам было важно показать выгодность затрат на поступление именно



на их программы, и подобная информация сообщалась в рекламных брошюрах.

Как уже было отмечено выше, при создании новых образовательных программ университеты были обеспокоены не только вопросами привлечения абитуриентов. Объем средств, выделяемых Британским комитетом по финансированию высшего образования (HEFCE), различался для разных специальностей, поэтому чтобы получить больше средств университеты очень аккуратно выбирали компоненты программы своих курсов. По словам одного из руководителей университета В: «Мы стараемся специализировать свои программы в гуманитарных областях, но составлять их таким образом, чтобы на них выделялось больше финансирования.... На специальности в области информационных технологий выделяют больше средств, так что достаточно укомплектовать программу таким образом, чтобы в ней было больше подобных предметов, и университет получит большее финансирование. Таковы правила игры: зачастую используются сомнительные, но не запрещенные методы».

Таким образом, по финансовым и маркетинговым соображениям, во всех четырех университетах был немного расширен набор предлагаемых профессиональных курсов. Активнее всего эта политика проводилась в «старых» университетах, основанных до 1992 года. Как уже было отмечено выше, университеты, помимо прочего, были заинтересованы в привлечении студентов-заочников на программы повышения квалификации, поскольку обучение этих студентов оплачивали различные организации (например, органы здравоохранения) и университет получал стабильный доход. Но основные изменения происходили на бакалаврских программах. «Молодые» университеты также разрабатывали программы довузовской подготовки, например, подготовительные курсы или колледжи среднего профессионального образования (для получения диплома, позволяющего затем поступить в университет). Но вузы не знали, насколько востребованы такие программы, и поэтому такие курсы вводились с большой осторожностью.

Также обращалось внимание на качество предоставляемых услуг, в особенности на качество преподавания, поскольку именно качество является ключевым параметром для оценки деятельности университета и, как принято считать, становится решающим при выборе абитуриентом будущего места обучения. В университетах были назначены специальные люди для надзора за качеством. Помимо этого университеты осваивали новые способы предоставления образовательных услуг (например, дистанционное обучение через Интернет). Такие программы позволяли одновременно сократить расходы и улучшить качество. В исследовании Кипа, Стори и Сиссона<sup>9</sup> говорится о том, что в США «виртуальные» вузы используют учебные пособия, написанные профессорами из разных университетов.

<sup>9</sup> Keep, E., Storey, J. and Sisson, K. (1996). *Managing the Employment Relationship in Higher Education: Quo Vadis?* In R. Cuthbert (ed.). *Working in Higher Education*. Buckingham: SRHE and Open University Press.



Они приходят к выводу, что таким образом снижается роль преподавателей реальных вузов<sup>10</sup>. В университете D также исследовалась взаимосвязь между введением программ дистанционного интернет-обучения и ролью преподавателей. Вот комментарий одного из руководителей университета: «Преподаватели должны быть не просто пересказчиками теорий, а должны руководить курсом. Если преподаватель выступает в роли простого рассказчика информации, то процесс обучения выглядит следующим образом: “Я знаю эту теорию, она есть в моей голове и я могу передать эти знания вам”. Но если преподаватель будет выступать в качестве наставника курса, то обучение будет проходить по следующему принципу: “Я, как руководитель этого курса, знаю, что когда через две недели вы начнете изучать эту теорию, вы столкнетесь с множеством проблем. Я мог бы помочь вам, но, возможно, будет лучше, если я дам вам ещё две недели для того, чтобы вы сами попробовали найти применение этой теории, и мы снова встретимся с вами только через пять недель и посмотрим, что вы сумели понять”».

Некоторые руководители вузов считают, что преподаватели-наставники курса не обязательно должны быть экспертами в области своего предмета или проводить научные исследования. Кроме финансовых преимуществ, такой подход значительно более выгодный для вузов, поскольку проще найти хороших учителей, чем хороших исследователей.

Многие руководители учебных заведений считают, что в задачу университета входит не только предоставление разнообразных образовательных программ, но и создание благоприятных условий для проживания, занятий спортом, отдыха и развлечений. Родителей абитуриентов особенно интересуют условия проживания студентов, и университеты стремятся улучшить это направление своей деятельности. По мнению многих представителей университетов, введение оплаты за обучение привело к тому, что абитуриенты и их родители стали уделять больше внимания качеству дополнительных услуг, предоставляемых вузами, поскольку их стало волновать «соотношение цены и качества». По этой причине руководство разных департаментов университета (в особенности представители отдела планирования) считают, что университеты должны улучшать качество условий обучения студентов. В университете С это стало одним из основных приоритетов политики вуза. Мерлис и Хатл отмечают, что университеты начали налаживать обратную связь со студентами с целью получения отзывов и предложений об улучшении условий обучения и проживания<sup>11</sup>.

Научная и  
дополнительная  
деятельность

Научно-исследовательская деятельность всегда считалась одним из самых значимых источников дохода университета, что стало особенно важно после повышения затрат на управление вузом, введения

<sup>10</sup> Ibid. P. 42

<sup>11</sup> *Murlis, H. and Hartle, F. (1996). Does It Pay to Work in Universities? In R. Cuthbert (ed.). Working in Higher Education. Buckingham: SRHE and Open University Press.*



оплаты за обучение и сокращения финансирования высшего образования. Кроме того, уровень научных исследований является одним из основных показателей, определяющих положение университета в рейтингах и направления деятельности вуза. Во всех четырех университетах (в том числе и в «новых» университетах С и D), проведение научных исследований было одним из приоритетов вузовской политики. Но стратегические подходы к выполнению этой задачи значительно различались. Только в «старых» университетах уже была исторически наработанная научно-исследовательская база, и основной задачей вуза было улучшение качества и структуры своих научно-исследовательских разработок. «Молодые» вузы (основанные после 1992 года) основное внимание уделяли поискам источников финансирования своих научных работ.

В университете А развитие научной деятельности было основным приоритетом политики. По словам руководителя департамента стратегического развития, репутация ведущих университетов мира основывается на серьезных научных достижениях. Остальные составляющие успеха, в том числе, качество преподавания и количество желающих поступать в данный вуз, также зависят от научных достижений университета. Университет D не славился своими научными разработками и до недавнего времени не имел «культуры научных исследований». После того как организация, занимающаяся инспекцией уровня научных исследований в вузах (RAE), низко оценила научную деятельность университета D, его руководство активно занялось продвижением научных исследований на своих кафедрах. По словам ректора университета, на данный момент все кафедры четко определили направления своей научной деятельности, проводятся исследования на актуальные темы и разработки в рамках учебной программы. Похожие перемены происходили в университете С, в котором также озаботились созданием «культуры научных исследований». Представитель высшего руководства этого вуза так комментирует сложившуюся ситуацию: «Наш университет развивался в рамках довольно традиционной культуры, в которой главной задачей института считается преподавание, а научная деятельность идет в дополнение к преподавательской. Сейчас же мы являемся вузом с обширной научно-исследовательской базой, четко обозначенной областью компетенции и широким применением научных разработок. Умение правильно определить направления, в которых стоит вести научные исследования, очень значимо для научной деятельности института, но большинство наших профессоров вначале не обладало этим качеством, и можно сказать, что за последние годы профессиональные навыки наших сотрудников стремительно развивались».

Все четыре опрошенных вуза (причем «старые» университеты в большей степени, чем «новые») стали набирать на работу по контракту выдающихся научных деятелей<sup>12</sup>. Ожидалось, что это увеличит

<sup>12</sup> Henkel, M. (1997). Academic Values and the University as Corporate Enterprise. Higher Education Quarterly, 51 (2), p. 138.



доход от исследований и повысит репутацию университета в научном сообществе. Кроме того, в университетах «развивали» свои собственные научные таланты. В университете В лекторам предлагались гранты размером 10 000 фунтов на покрытие расходов на студента, занимающегося научными исследованиями (оставшиеся затраты финансировались кафедрами или внешними спонсорами). Эта стратегия была разработана с целью увеличения интенсивности научной деятельности и количества научных публикаций и, следовательно, улучшения положения университета в научных рейтингах. Стратегия основывалась на принципе «замкнутого круга»: улучшение научного рейтинга университета привлекает в вуз талантливых исследователей, что, в свою очередь, способствует дальнейшему улучшению рейтинга. Считалось, что благодаря этой стратегии за три проверки RAE (оценка проводится каждые 5 лет) рейтинг департамента может подняться с 2-х до 4-х или 5-ти баллов. И хотя стоимость следования этой стратегии на протяжении 5 лет была оценена в 15 млн. фунтов, считалось, что она значительно улучшит положение вуза в научной среде.

В работе Коута<sup>13</sup> отмечается, что до начала 90-х гг. большая часть финансирования вузов приходилась на две основные деятельности университета – научную и преподавательскую. В этот период все большее распространение получало финансирование коммерческой деятельности вузов, связанной с работой в определенных отраслях<sup>14</sup>. Таким образом, университеты начали активно заниматься дополнительной («второстепенной») деятельностью – консультированием, исследованиями и предоставлением прочих услуг для частных и общественных организаций. «Молодые» университеты (в особенности университет С) считали эту деятельность не менее важной, чем научные исследования. Фактически эти виды деятельности неразрывно связаны между собой: коммерческая деятельность давала возможность получать новые заказы на научные разработки. Коут отмечает, что сотрудники «молодых» университетов относились к «второстепенной» деятельности более благосклонно, чем сотрудники «старых» университетов. Коут объясняет это тем, что «сотрудники “молодых” университетов больше контактируют с общественностью». Похожая закономерность выделилась и в нашем опросе: некоторые руководители «старых» университетов скептически относились к тому, какие именно услуги должны предоставлять вузы своим «партнерам». Один из руководителей университета D считает, что университеты должны активно заниматься дополнительной деятельностью только при наличии хорошей научно-исследовательской базы. По его словам, если такой базы нет, «второстепенная» деятельность университетов может затрагивать только область курсов

<sup>13</sup> Coate, K. (2000). *Academic and Academic Related Staff Involvement in the Local, Regional and National Economy*. London: Association of University Teachers and Institute of Education. [Online] URL: <http://www.leeds.ac.uk/educol/ncihe/report5.htm>.

<sup>14</sup> В работе Коута дается несколько примеров такого финансирования, в том числе, речь идет о государственное финансирование и финансирование из благотворительных обществ.





повышения квалификации, а их могут предоставлять и не образовательные учреждения.

Все вузы, участвовавшие в опросе, ставили позиционирование основным приоритетом своей стратегической политики. Позиционирование тесно связано с вопросами финансирования. Как уже было отмечено выше, проблемы финансирования заставляют университеты адаптироваться к требованиям рынка, закрывать непопулярные программы и открывать новые, более востребованные. Упразднение «бинарной системы» и развитие сферы высшего образования усилило конкуренцию между вузами и заставило руководство университетов обратить внимание на положение своего университета на рынке высшего образования. Во всех четырех опрошенных вузах маркетинг стал основным инструментом для привлечения абитуриентов (в том числе поступающих на докторские программы и студентов из других стран). Увеличение значения маркетинговой стратегии и позиционирования в вузах подтверждает наблюдение Котлера, который выделяет четыре стадии восприятия маркетинга в образовательных учреждениях: вначале маркетинг считается ненужным, затем он используется для «продвижения» своих услуг, затем – для «позиционирования» вуза, и на последнем этапе задачей маркетинга становится «стратегическое планирование»<sup>15</sup>. Все опрошенные вузы уже прошли первый и второй этапы и находились где-то на третьем-четвертом. Их маркетинговые департаменты занимались определением положения вуза на рынке высшего образования и его статуса («национальный» или «региональный»). Оценка производилась по четырем критериям:

- район охвата абитуриентов;
- предоставление услуг региональным организациям (например, для органов образования или здравоохранения);
- имидж вуза в СМИ;
- репутация исследований в научном сообществе.

Руководство университета В больше, чем руководство других опрошенных вузов беспокоилось о статусе. Это объясняется тем, что в этом университете значительно изменился контингент абитуриентов, – все больше студентов набиралось не на национальном, а на региональном уровне. Основное беспокойство вызывал тот факт, что некоторые «молодые» университеты начали обгонять данный университет в рейтингах. На совещаниях руководителей университета В все больше времени уделялось вопросам стратегии позиционирования. По словам ректора этого университета, «вопрос о статусе вуза воспринимается людьми очень эмоционально, поскольку неразрывно связан с их собственным статусом и позиционированием себя».

Руководство университета С спокойнее относилось к своему статусу «регионального вуза», возможно, потому, что до упразднения

<sup>15</sup> Sanders, C. (1999). Universities Go for a Spin. The Times Higher Education Supplement, 10 December.



«бинарной системы» он считался политехникумом и в отличие от «старых» университетов никогда не претендовал на положение «национального» университета. Но руководство университета понимало, что есть ещё возможности для расширения своего влияния вне региона. Вот слова одного из сотрудников университета: «Да, мы – региональный вуз. Но только в том, что касается нашей роли в жизни региона. Что же касается наших амбиций относительно перехода в статус международного вуза, нас нельзя назвать региональными. В нашем университете есть две исследовательские группы, соответствующие международному уровню».

Желание вузов повысить эффективность своей деятельности за счет закрытия программ и кафедр частично объясняется стремлением к более четкому позиционированию. В университетах В и D были закрыты целые департаменты. И хотя это решение было принято исходя из финансовых соображений, в университете В оно было неразрывно связано с вопросами позиционирования и качества. До 80-х гг. этот университет специализировался на естественных, технологических и инженерных специальностях, но в результате слияния с другими вузами была потеряна четкость позиционирования. Руководители университета пытались восстановить строгую специализацию вуза за счет сокращения количества факультетов и филиалов и переключения основного внимания на сохранение и улучшение качества предоставляемых программ.

Центральной задачей маркетинговых стратегий всех этих университетов была разработка «бренда», который олицетворял бы этот институт в глазах потенциальных студентов, партнеров и спонсоров. И хотя вузы призывали кафедры и школы проводить свою собственную маркетинговую политику, рекламная информация у них была, по сути, одинаковой.

Таким образом, частью маркетинговой стратегии всех четырех университетов было создание бренда. Проще всего это было сделать университетам А и D: университет А позиционировался как «университет с историей, но современным образованием», а университет D как «университет региона». Многие руководители вузов видели маркетинговые стратегии основным элементом политики развития своего университета и уделяли большое внимание вложениям в маркетинг. Во всех четырех университетах это проявлялось по-разному, но особенно активную маркетинговую политику проводил университет D, маркетинговый бюджет в котором превышал 1 млн. фунтов. Кроме того, руководство университета само постоянно рекламировало свой университет. По словам одного из представителей университета, происходит следующее: «по сути, все, что мы делаем – чистый маркетинг, и мы постоянно пытаемся сделать наш вуз более привлекательным в глазах абитуриентов, потому что в отличие от «старых» вузов мы не можем держаться на репутации».

Во всех четырех университетах затраты на маркетинг возросли, появились новые должности (например, маркетинговый директор), нанимались консультанты и специальные агентства. Вузы понимали



необходимость применения более профессионального подхода к вопросам маркетинга. В университете В маркетинг развивался слабее, чем в других университетах. Возможно, это объясняется разногласиями внутри института в определении позиционируемого образа, необходимых условий для создания маркетинговой стратегии.

Руководители университетов считают, что введение оплаты за обучение способствовало росту маркетинговой активности вузов в основном потому, что университеты не знали, каковы будут последствия реформы финансирования и её влияние на решения абитуриентов. Маркетинговые усилия были направлены на привлечение студентов из-за границы и студентов на последиplomные программы, так как именно они могли принести вузу стабильный дополнительный доход. Таким образом, хотя в университете С и не было проблем с набором студентов на бакалаврские программы, усиление маркетинга было направлено на привлечение большего количества абитуриентов на докторские программы и на поддержание своей популярности среди студентов и сотрудников вуза. Также считалось, что введение оплаты за обучение приведет к тому, что из-за нежелания тратить на проживание, абитуриенты будут выбирать вузы поближе к своему дому. Университеты могли извлечь выгоду из этой тенденции: в связи с ростом числа абитуриентов (за счет большего количества поступающих из близлежащих районов) вузы могли отбирать самых способных повышая, таким образом, качество своих студентов. Поэтому в политике всех университетов акцент делался на локальном наборе абитуриентов и локальном маркетинге. Исключение составлял только университет А, который специально набирал локальных абитуриентов только для определенных курсов (например, на короткие курсы повышения квалификации). Остальные же вузы активно размещали свою рекламу в газетах, на местном радио, проводили рекламные кампании в местных школах и колледжах.

Для привлечения студентов все четыре опрошенных университета организовывали или принимали участие в образовательных ярмарках и устраивали презентации в школах. Вузы выпускали множество печатных рекламных материалов, распространяемых в школах, колледжах и карьерных агентствах. Университеты считали очень важным использовать как можно большее количество медиа-служб и обеспечивать высокое качество раздаваемых рекламных материалов. Как отмечают руководители вузов, абитуриент делает выбор университета и специальности только после изучения огромного количества различных информационных материалов, при этом все больше возрастает роль материалов из сети Интернет. Содержание маркетинговых материалов изменилось в последнее время, что, возможно, связано с введением оплаты за обучение. Основной акцент теперь ставится на выгодное трудоустройство после окончания вуза. «Молодые» университеты специально включали в свои маркетинговые материалы сведения о профессиональной составляющей каждого курса и карьерных возможностях после их окончания. Один из руководителей

Маркетинговые стратегии

---



отдела маркетинга в университете D комментирует данную ситуацию так: «Нам кажется, что лучшей стратегией будет объяснить выгоды от получения высшего образования и сказать: “Да, ты окончишь университет в кредит, но ты сможешь его выплатить, потому что обучение сильно расширит твои карьерные возможности”».

У «молодых» университетов не было проблем с подобной политикой. По словам менеджера по маркетингу в университете С, «университеты только выигрывают, если придерживаются выбранной специализации. Как и все новые университеты, мы очень близко придерживаемся к *poly ethos*, так что почти все наши курсы позволяют работать после их окончания».

В ходе своих рекламных кампаний университеты рассказывают о своих лучших студентах или используют их в качестве представителей своего ВУЗа на днях открытых дверей или образовательных ярмарках. Подобные примеры позволяют показать возможности карьерного роста у выпускников, финансовые и прочие выгоды от получения высшего образования. Кроме того, в маркетинговые материалы стали включать информацию о размере оплаты за обучение и другие финансовые подробности для того, чтобы проинформировать абитуриентов и их родителей о системе оплаты и возможностях финансовой поддержки.

Университеты иногда обмениваются опытом успешного ведения политики в отношении международных связей и маркетинга. Это происходит через организацию внешних связей университета (HEERA), маркетинговую группу UUK (бывший CVCP, комитет университетов Великобритании) и консалтинговые компании. Университеты обмениваются разными данными, в том числе, информацией о новых программах и маркетинговых подходах. Но вузы были обеспокоены тем, что обмен информацией не всегда выгоден, потому что может привести к борьбе за потенциальных студентов. Причиной для беспокойства стала неясность возможных последствий на выбор абитуриентов в связи с введением оплаты за обучение.

## Выводы

---

В таблице 1 кратко описывается политика четырех университетов и последствия введения оплаты за образование.

По результатам исследования можно сделать вывод о том, что финансовая реформа повлияла на все университеты по-разному: в зависимости от положения на рынке высшего образования вузы по-разному меняли свои стратегии. Для престижного университета А, который был основан после 1992 года, введение оплаты не имело практически никаких последствий. Представители других вузов отметили изменения в составе абитуриентов и возросшую неуверенность в будущем вуза среди сотрудников. Но последствия введения оплаты за обучение сложно отделить от последствий других изменений в системе финансирования. На политику университетов сильно повлияло сокращение финансирования, в результате чего вузам необходимо было сократить издержки и искать новые источники доходов. По данным отчета Funding Options Reviews Group (2001), по сравнению



с 1989 годом средства, выделяемые на одного студента, сократились приблизительно на 38% (это отмечают и в нескольких недавних исследованиях<sup>16</sup>). Политика вузов изменялась, исходя из соображений улучшения качества: как на входящие ресурсы (в особенности студентов и сотрудников), так и исходящие (качество дипломов, возможности трудоустройства выпускников, исследования и пр.).

В этой работе исследовалось то влияние, которое оказало на политику вузов введение оплаты за обучение. Среди прочих изменений представители вузов выделили изменение состава абитуриентов: снижение количества взрослых студентов и абитуриентов, представителей малообеспеченных групп населения. Хотя нельзя с определенностью сказать, что эти изменения напрямую связаны с введением оплаты за обучение, поскольку они могут быть следствием перекалывания всех затрат на студента. Но можно сказать наверняка, что введение оплаты за обучение негативно повлияло на политику вузов за счет того, что не было определенности в последствиях этой политики. Это относится особенно к политике определения количества мест на курсе, она стала гораздо более осторожной. Может быть, это частично объясняется тем, что все большее внимание уделяется «качеству» зачисляемых абитуриентов, а не желанием заполнить все места на курсах. Целью всех университетов стало привлечение самых способных абитуриентов. Во всех четырех опрошенных университетах особое внимание уделялось месту в рейтингах, баллам UCAS, а также классу выдаваемых дипломов и возможностям трудоустройства выпускников. Имела место неопределенность в изменении мотивов абитуриентов в принятии решения о том, куда пойти учиться. Во всех университетах, кроме университета А, возросло количество абитуриентов из близлежащих районов, но руководители вузов не знали, было ли это временным изменением или реальной тенденцией. Полагалось, что абитуриенты и их родители «дезинформированы» о размерах оплаты и, в особенности, не знают о пороговом значении для проверки материального положения студентов.

Таким образом, спрос на высшее образование и мотивы выбора вуза могут измениться, если в ближайшие несколько лет общество станет более информировано о деталях реформы. Неопределенность в востребованности программ бакалавриата привела к тому, что университеты начали искать другие источники дохода – привлекать иностранных студентов, абитуриентов на послевузовское образование и предоставлять образовательные услуги частным и общественным организациям. Неопределенность в последствиях введения оплаты за обучение может заставить университеты расширить спектр предлагаемых услуг и, возможно, вузы начнут налаживать отношения с местными организациями<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> *Greenaway, D. and Haynes, M. (2000). Funding Universities to Meet National and International Challenges. (School of Economics Policy Report). Nottingham: University of Nottingham.*

<sup>17</sup> *Coate, K. (2000). Academic and Academic Related Staff Involvement in the Local, Regional and National Economy. London: Association of University Teachers and Institute of Education.*



С точки зрения услуг, предоставляемых вузами, введение оплаты за обучение привело к тому, что образовательные курсы стали более профессионально направленными: увеличилось количество специальных профессиональных предметов в программе курсов и число курсов по более востребованным специальностям. Причиной этого стало изменение спроса на высшее образование. Хотя после введения оплаты за обучение и не было замечено значительных сдвигов спроса, было очевидно, что эта реформа усилит желание студентов компенсировать свои затраты на получение высшего образования за счет последующего трудоустройства. Таким образом, университеты стремились увеличить профессиональную составляющую своих курсов и рассказать об этом с помощью рекламных материалов.

Во всех четырех опрошенных вузах все большее внимание уделялось маркетинговым материалам и рекламным кампаниям. Все четыре университета привлекали профессиональные маркетинговые агентства для разработки «бренда» вуза. Создание «образа» учебного заведения стало новой отправной точкой в политике всех университетов, в особенности «молодых», основанных после 1992 г. Важную роль в определении «образа» вуза играл его статус – региональный, национальный или международный.

Результаты новой политики вузов ещё не известны, а последствия введения оплаты за обучение на выбор абитуриентов проявятся лишь через какое-то время. Любое воздействие на культурные традиции, такие, например, как отъезд из дома на учебу, может значительно повлиять на приток абитуриентов в вузы в зависимости от его месторасположения, репутации или территориальной близости к другим университетам. Поэтому, как считают некоторые исследователи<sup>18</sup>, очень сложно предсказать, что случится с вузами. Некоторые склоняются к идее, что, скорее всего, в будущем сформируется четкое разделение между исследовательскими и учебными или между «старыми» и «новыми» университетами<sup>19</sup>. При такой неопределенности для них становится особенно важным применять принципы стратегического планирования<sup>20</sup>. Следовательно, вузам, когда-то отказавшимся от стратегического мышления (в основном это были «старые» университеты, основанные до 1992 года), придется пересмотреть свою точку зрения<sup>21</sup>. В новой политике университеты уделяют особое внимание вопросу качества, как определяющему их имидж в глазах потенциальных абитуриентов, спонсоров и партнеров. Т.к. студенты все больше значения придают отдаче своих затрат на высшее образование, университеты начнут размещать в маркетинговых материалах больше информации, свидетельствующей об их успешности.

---

<sup>18</sup> См. *Coffield, F. and Vignoles, A. (1997). Widening Participation in Higher Education by Ethnic Minorities, Women and Alternative Students (Report 5). The National Committee of Inquiry into Higher Education.*

<sup>19</sup> *Coate, K. (2000). Academic and Academic Related Staff Involvement in the Local, Regional and National Economy. London: Association of University Teachers and Institute of Education.*

<sup>20</sup> *Johnes, G. (1999). The Management of Universities (Scottish Economic Society/Royal Bank of Scotland Annual Lecture) Scottish Journal of Political Economy, 46 (5), pp. 505-522.*

<sup>21</sup> *McNay, I. (1995). From the Collegial Academy to Corporate Enterprise: The Changing Cultures of Universities. In T. Schuller (ed.). The Changing University. Buckingham: SRHE and Open University Press.*



Таблица 1

Направления политики ВУЗа	Университет А	Университет В	Университет С	Университет D
<b>Выбор курсов</b>	Новые факультеты. Расширение набора программ профессиональной подготовки для локальных партнеров.	Заккрытие непопулярных факультетов. Увеличение курсов в развивающихся областях. Большая профессиональная направленность предлагаемых курсов. Расширение набора программ профессиональной подготовки для локальных партнеров.	Заккрытие непопулярных факультетов. Введение новых курсов. Большая профессиональная направленность предлагаемых курсов. Расширение набора программ профессиональной подготовки для локальных партнеров.	Заккрытие непопулярных факультетов. Введение новых курсов. Большая профессиональная направленность предлагаемых курсов. Расширение набора программ профессиональной подготовки для локальных партнеров.
<b>Научная и второстепенная деятельность</b>	Улучшение качества и репутации уже существующей научной школы. Привлечение выдающихся научных деятелей.	Улучшение качества и репутации научных исследований. Привлечение выдающихся научных деятелей.	Развитие научной деятельности и создание «исследовательской культуры». Больше внимание уделяется второстепенной деятельности.	Развитие научной деятельности и создание «исследовательской культуры». Больше внимание уделяется второстепенной деятельности.
<b>Позиционирование и маркетинг</b>	Позиционирование в качестве «университет с историей, но современным образованием». Разработка университетского «бренда».	Неопределенность в статусе вуза – национальный или региональный. Разработка университетского «бренда». Целевая группа – абитуриенты из близлежащих районов.	Разработка университетского «бренда».	Статус регионального вуза. Разработка университетского «бренда». В маркетинговых материалах основное внимание уделяется будущим профессиональным возможностям. Целевая группа – абитуриенты из близлежащих районов.