

5

СТРАТЕГИИ И МЕНЕДЖМЕНТ ВУЗОВ. ИХ ПОВЕДЕНИЕ В МЕНЯЮЩЕЙСЯ СРЕДЕ — ЭКОНОМИЧЕСКИЙ И СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТЫ

5.1

Оптимизация деятельности вузов — вводные замечания

Как ни парадоксально может прозвучать данное утверждение, но вузы в каждый момент времени выбирают для себя наилучшую стратегию деятельности в той ситуации, в которой они находятся (уровень их менеджмента необходимо рассматривать как часть этой ситуации). Чем типичнее положение вуза во множестве вузов, отнесенных к той или иной стратегии, тем он наиболее полно отражает тот комплекс условий, в котором находятся данные вузы. В известном смысле можно сказать, что поведение типичных вузов оптимально в той среде, в которой они действуют, и при тех ресурсах, которыми они располагают. По мере уменьшения типичности начинает проявляться неоптимальность, с одной стороны, или неординарность, с другой, деятельности рассматриваемого вуза.

Поясним эту мысль. Типичный вуз наиболее ярко демонстрирует способ адаптации такого рода учебных заведений к сложившимся условиям внешней среды, в том числе к дефициту бюджетного финансирования. Он же показывает достигнутый и возможный для данного класса вузов уровень менеджмента. Требование изменения ситуации для типичного вуза — это вывод его из некоторого равновесия, с чем наличный менеджмент вуза может просто не справиться. Полученная в ходе социологического исследования картина типичного вуза — это картина оптимального поведения для данной стратегии.

По мере уменьшения типичности нарастает неоптимальность деятельности для конкретных условий соответствующего вуза,

связанная прежде всего с фактором управления. Атипичный вуз — это вуз, чье поведение не вписывается или плохо вписывается в данную стратегию. При этом ситуация может резко отклоняться как в лучшую, так и в худшую сторону.

Еще одна сложность обсуждения вопроса об оптимальности адаптационных схем связана с отсутствием критерия, который позволял бы говорить об улучшении или ухудшении деятельности. Даже такой показатель, как “достижение максимального качества”, не может рассматриваться как указанный критерий¹. Хотя анализируется адаптация поведения вуза в финансовой сфере, тем не менее даже финансовые характеристики его деятельности не являются критериальными, ибо получение финансовых ресурсов не может выступать самоцелью для высшего учебного заведения.

Из сказанного следует, что нельзя упорядочить стратегии деятельности вузов по предпочтительности и соответственно рассматривать движение от худшей к лучшей. Кроме того, очень вероятна ситуация, когда стратегия деятельности, которая представляется “более оптимальной” с точки зрения идеальной модели, нереализуема в тех условиях, в которых вынужден действовать конкретный вуз. Это связано с тем, что в процессе экономического и социологического анализов объективно невозможно собрать и обработать всю необходимую (или потенциально имеющуюся) информацию². Следует учитывать, что деление на кластеры, точнее проведение их границ, всегда достаточно условно.

В процессе анализа были выделены различные стратегии адаптации вузов. Они различаются как по способу реакции на изменение внешней для вуза среды, так и по характеру использова-

¹ Вузы, отнесенные к стратегии “Максимальное качество”, — это крупные технические вузы, дающие “крепкую инженерную подготовку”. Получаемое выпускниками вуза образование расценивается как хорошее в рамках идеальной модели, но при этом только 40—50% из них устраиваются работать по специальности. Соответственно может ставиться вопрос об эффективности организации деятельности таких вузов.

² См. по этому поводу структуру информации для социологического исследования, разработанную на первом этапе исследования, а также ее модификацию в процессе дальнейшей работы.

ния ресурсов и их комбинации. За исключением стратегии “Стагнация”, ни об одной из выделенных стратегий нельзя сказать, что она “плохая”. В еще большей степени это утверждение относится к комбинированным стратегиям и к тому набору “чистых” стратегий, которые входят в определенную деятельностную “смесь” вуза. Не может быть внятного ответа на вопрос, что лучше — сочетать стратегию “Максимальное качество” со стратегией “Глобализация” или же с “Финансовым благополучием”. Это обусловлено как объективными причинами, так и субъективным выбором руководства вузов (вынужденный он или добровольный). Улучшится ли положение вуза при смене “чистых” стратегий или при переходе к иной их комбинации — априори сказать практически невозможно.

Стратегия “Стагнация” единственная из всех, которой может быть приписан негативный статус. Она характеризуется постепенным ухудшением всех результирующих показателей деятельности вузов. В нее попали большинство периферийных педагогических вузов. В то же время есть отдельные провинциальные педагогические вузы, не вошедшие в данную стратегию. Их опыт адаптации при одновременном выявлении особенностей объективного положения может стать основанием для выработки рекомендаций по улучшению деятельности всей выделенной совокупности педагогических вузов. В социологическом исследовании в качестве “продвинутого” был взят педагогический университет, который относится к “Консервативной” стратегии. О нем в социологическом отчете сказано, что “в каком-то смысле он является нетипичным представителем педагогических региональных вузов, подавляющее большинство из которых находятся в значительно худшем положении и поэтому не были отнесены к “Консервативной” стратегии.

Переход педвузов, отнесенных к стратегии “Стагнация”, хотя бы к стратегии “Консервативная” привел бы к решению крайне острых проблем, стоящих перед российским педагогическим образованием. При этом необходимо учитывать, что при реализации программы модернизации образования состояние и перспективы развития учительского корпуса становятся ключевым моментом.

5.2 Сравнительный анализ адаптационных схем педагогических вузов, следующих стратегиям “Консервативная” и “Стагнация”

Ниже приведены социологические наблюдения, связанные с деятельностью государственного педагогического вуза, вошедшего в стратегию “Консервативная”, и региональных педагогических вузов, отнесенных к организационно-финансовой стратегии “Стагнация”, позволяющие уловить особенности их поведения в сложившихся условиях, которые обусловили пусть небольшие, но различия в их деятельности.

Таблица 5.1. Сравнительный анализ деятельности педагогических вузов

Вуз, следующий стратегии “Консервативная”	Типичный представитель стратегии “Стагнация”
Экономические службы не занимаются финансовым менеджментом, являясь фактически вспомогательными подразделениями.	
Важнейшим препятствием для развития вуза является нехватка бюджетных средств, большая часть которых уходит на поддержание основных фондов.	Руководство не имеет никаких планов экономического развития учебного заведения, которые были бы направлены на увеличение доходов. Основные надежды возлагаются на увеличение бюджетного финансирования.
Инициативе “снизу”, от факультетов, членов преподавательского коллектива, препятствует их высокая загруженность,	Финансовая деятельность вуза централизована. Отдельных бюджетов у подразделений, в

Окончание табл. 5.1

Вуз, следующий стратегии “Консервативная”	Типичный представитель стратегии “Стагнация”
<p>причем как педагогической работой, так и другими видами деятельности, дающими дополнительный заработок.</p> <p>Однако постепенно увеличивается хозяйственная самостоятельность факультетов, ведется раздельный учет поступающих финансовых средств, что дает возможность определить приоритеты при составлении сметы расходов. Наблюдается рост непосредственно оставаемой факультетам доли зарабатываемых ими внебюджетных средств (до 20%), которые затем распределяются на заработную плату (до 40%) и на развитие материально-технической базы. Это стимулирует эффективнее организовывать учебную и научную деятельность.</p>	<p>том числе и зарабатывающих, нет. Внебюджетные средства поступают в общий фонд вуза, а затем часть средств на основании отдельных решений идет на факультеты.</p> <p>Тем не менее существует определенная заинтересованность в увеличении коммерческого набора, являющегося основным источником внебюджетных средств.</p>

5.3

Сопоставительный анализ различных стратегий деятельности вузов — основные факторы сходства и различий

Немаловажным моментом как анализа стратегий вузов, так и предложений для политики в сфере высшего образования является сопоставление полученных социологических картин адаптационного поведения вузов, принадлежащих к разным стратегиям.

Помимо объективных условий функционирования вузов (регион, город, тип вуза и его отраслевая принадлежность, уровень

социально-экономического развития территории, демографическая ситуация в регионе), а также “стартовых” условий (оснащенность оборудованием, наличие площадей, кадров и т.п.), необходимо выделить субъективный фактор, который во многих случаях играет существенную роль в выборе вузом направлений деятельности. Этот фактор (факторы) — личность (личности), представляющая высшее руководство вуза и уровень менеджеральной культуры, достигнутый им.

Социологический анализ показал, что личность ректора играет важнейшую роль в поведении вуза и, в конечном итоге, в применении конкретной адаптационной стратегии или их комбинации.

Руководство всеми вузами построено, как отмечается социологами, по “монархическому” принципу. В значительной степени это отзвук (наследие) советской эпохи с ее жесткой единоначальной организацией управления. Это обуславливает сверхцентрализацию в принятии решений и существенно сковывает вузы в их реакции на изменение внешних условий деятельности.

Такой способ управления оправдан либо в стабильной ситуации, либо при сравнительно небольших объемах деятельности и привлекаемых ресурсах. Поэтому данный стиль руководства, сложившийся на заре советской эпохи, постепенно предопределил сначала (по мере увеличения масштабов деятельности) застой, а затем и крах (при резком изменении ситуации) традиционной системы управления, в том числе и в вузах. В значительной степени недоучет обоих этих факторов делает крайне ограниченной возможность положительного переноса моделей западного менеджмента в высшем образовании на российскую почву. Особенно это относится к американским образцам, в том числе и к механизмам привлечения внебюджетных средств, поскольку все количественные характеристики, которые необходимо принимать во внимание, в России и США сильно различаются.

В российских вузах до сих пор эффективность деятельности, как правило, непосредственно зависит от гибкости и адаптивности первого лица, его способности хотя бы частично делегировать свои полномочия вниз. Особую проблему при таком авторитарном построении системы управления играют, с одной стороны, уровень личных связей ректора (это также сильное наследие советской эпохи, обусловленное встроенностью в определенный круг властных отношений), его персональные возможности по

добыванию бюджетных средств и привлечению внебюджетных ресурсов, его личные пристрастия в организации учебного процесса или развития, например, платных форм обучения. С другой стороны, критическим моментом является уровень экономической культуры именно ректора и его ближайшего окружения.

В целом проведенный анализ показал, что ректорскому корпусу не хватает современных экономических знаний, хотя, несомненно, за последние годы здесь виден серьезный прогресс. Недостаток экономических знаний во многом определяет низкий уровень финансового менеджмента в вузах. Боязнь потерять контроль над движением ресурсов в условиях ограниченности собственных знаний по экономике приводит к отсутствию в ректорском окружении сильных специалистов по финансовым вопросам. Вместе с тем значим и еще один фактор — это уровень заработной платы работников высшей школы. Грамотного финансового менеджера вуз не может привлечь (нанять) — не конкурентоспособен на рынке труда как работодатель. Наилучший вариант — это планово-финансовое управление вуза, где работают квалифицированные специалисты старой закалки, хорошо знающие технологию планирования в бюджетной сфере. Обычно же (и это показывает социологическое исследование) планово-финансовая работа в большинстве вузов находится на среднем уровне. В силу этого управление внебюджетными средствами осуществляется слабо, эффективность их использования невысока. Особенно непрофессионально обстоит дело с планово-финансовым обслуживанием деятельности в небольших периферийных педвузах (стратегия “Стагнация”) и во многих вузах, вошедших в стратегию “Консервативная”.

Более “продвинутыми” в управлении финансами являются вузы, входящие в стратегию “Финансовое благополучие”, но их очень мало — 4,2% от общего числа всех проанализированных вузов.

Среди вузов, попавших в стратегию “Максимальное качество” (8,4%), роль финансового менеджмента также невысока. Это вузы в большинстве своем столичные (московские и санкт-петербургские) и крупные. Они ориентированы в первую очередь на получение значительных объемов бюджетных средств. Традиционный авторитет вуза и авторитет ректора, близость к власти помогают им выстаивать в достаточно сложной ситуации и

сохранять стабильный кадровый состав. Вместе с тем здесь весьма невелик приток новых и молодых кадров. Эти вузы также формально или неформально осуществляют совместное использование квалифицированных преподавателей, а иногда и оборудования.

Более значимую роль финансовый менеджмент играет в стратегиях “Диверсификация” и “Глобализация”. В первом случае — это прежде всего использование имущества вуза, его учебных площадей и площадей общежитий. Кроме того, это иные формы организации учебного процесса, развитие дистанционного образования. Однако, как правило, в рамках реализации “чистой” стратегии “Диверсификация” качество обучения нередко отходит на второй план.

Стратегия “Глобализация” также использует в качестве отправной точки некоторый запас ресурсов, которыми исторически обладал вуз, прежде всего площадей. Однако ее отличие от стратегии “Диверсификация” в том, что упор делается на широту охвата образовательной деятельности, на экспансию по разным направлениям. Здесь так же, как и в стратегии “Диверсификация”, качество обучения играет неглавную роль, вуз стремится открывать популярные специальности, даже если у него в настоящее время нет необходимых ресурсов для их обеспечения. В силу этого образовательный процесс нередко профанируется, но приток финансовых средств позволяет постепенно улучшать положение с преподаванием. Именно эти стратегии притягивают к себе молодые кадры, правда, в основном на неполную ставку. Здесь же получают определенное развитие новые технологии обучения (например, уже упоминавшееся дистанционное образование), значимое внимание уделяется развитию библиотечного фонда и обеспечению компьютерами. По крайней мере, первое лицо знает, сколько студентов приходится на один компьютер и какие средства затрачиваются на закупку соответствующей техники.

В рамках стратегии “Глобализация” большое внимание уделяется имиджу вуза как растущей и динамичной организации. У таких вузов много базовых школ и хорошо развиты подготовительные курсы. Кроме того, такой вуз оказывает много дополнительных платных образовательных услуг в совершенно разных областях. Основной принцип — “много и разное”. Вместе с тем

успех такой стратегии определяется не столько сильным финансовым менеджментом, сколько появлением маркетинговых, включая рекламную, элементов в деятельности. В этом случае большей свободой пользуются факультеты и различные аффилированные структуры вуза.

В стратегиях “Диверсификации” и “Глобализации” степень централизованности управления несколько ниже, чем в других. Это связано с разнообразием деятельности и резким ростом ее масштабов. Нередко это порождает серьезные противоречия в системе управления, поскольку ректор, как правило, не очень стремится к делегированию полномочий на более низкие уровни, особенно если речь идет о распоряжении финансами. В этой связи крайне важно отметить следующее: чем прозрачнее будет движение финансовых потоков в вузе, тем большую роль в конечном итоге будет играть финансовый менеджмент и тем быстрее, при прочих равных условиях, повысится его уровень. Если же внебюджетные средства вуза перейдут полностью или частично в “теневой” оборот, то это приведет к понижению общего уровня управления финансами в системе высшего образования. Другой исход, когда сметы расходов внебюджетных средств будут искусственно завышаться, чтобы повысить степень маневренности ими, приведет к снижению прозрачности финансовых потоков во всей образовательной сфере. При том, что ряд финансовых схем станут весьма изощренными, в целом качество финансового менеджмента снизится, а роль неформальных связей в привлечении средств возрастет. Это послужит “восстановлению” прежней модели управления, закрепляя “единоначальный” принцип, который в последние несколько лет стал немного смягчаться.

Если же возобладают модернизационные процессы, то с переходом на ГИФО и систему госзаданий у вузов могут начаться определенные сложности с управлением финансовыми потоками в новых условиях и с их оптимизацией. Вместе с тем для большинства вузов адаптация к этим нововведениям будет менее болезненной, чем кажется, в силу накопленного за последние годы опыта привлечения внебюджетных средств. Однако у финансовых служб высших учебных заведений возникнут серьезные трудности, связанные с многообразием финансовых схем, которые придется использовать в переходный период. В силу неразвитости финансового менеджмента в рамках практически всех

используемых стратегий это может привести к различным сбоям во введении новой системы финансирования высшего образования и вызвать социальные и политические осложнения.

Следует также отметить, что и Министерство образования не обладает необходимыми кадровыми ресурсами для организации управления системой, которая все более диверсифицируется. Это один из решающих моментов, ограничивающих развитие оптимизационных процессов в рассматриваемой отрасли. Кроме того, следует учитывать, что другие федеральные министерства и ведомства, имеющие в своем подчинении высшие учебные заведения, пока практически не отреагировали на предлагаемые новации. Это означает, что они в еще большей степени не готовы к переменам, нежели Министерство образования. Таким образом, можно констатировать, что административный потенциал перемен пока еще крайне низок. Следовательно, Министерство образования, другие министерства и ведомства не смогут взять на себя в должном объеме работу по совершенствованию финансового менеджмента в вузах и созданию условий для внедрения новых схем финансирования.

Малый срок эксперимента по ГИФО и госзаказу (2 года) также не позволяет устроить каскадную схему распространения позитивного опыта, что могло бы несколько смягчить нехватку грамотных кадров за счет растягивания сроков повсеместного внедрения нового организационно-экономического механизма функционирования системы образования. Поэтому в рекомендациях для политики нельзя просто говорить о повышении уровня финансового менеджмента в вузах или создании для этого специализированных курсов. В силу «монархического» принципа управления вузами первым и главным объектом работы должны стать ректоры. Именно их надо в кратчайшие сроки познакомить с грядущими изменениями условий финансовой деятельности, связанными с введением в действие Бюджетного и Налогового кодексов и переходом на казначейскую систему исполнения бюджета, сужением возможностей вузов в распоряжении внебюджетными средствами. В то же время их нужно познакомить с альтернативной системой финансирования деятельности вузов — ГИФО, госзаказом, государственными возвратными субсидиями.

После того как первое лицо вуза осознает как грядущие перемены, так и возможные альтернативы и выберет для себя адап-

тационную модель, выделяются группы вузов, проректоров по экономике и финансам и начальников планово-финансовых управлений, которых надо будет учить по различным программам, учитывая ту адаптационную стратегию, которую они применяли в последнее время. Существенным ограничением для реализации этих предложений является то, что практически нет специалистов, способных реализовывать такие программы обучения на достаточно высоком профессиональном уровне. Кроме того, полностью отсутствуют учебные пособия, не говоря уже об учебниках. Стандартное же преподавание экономических и финансовых дисциплин, включая финансовый менеджмент, вряд ли будет в сложившейся ситуации достаточно эффективным.

5.4 | Перспективные направления адаптационной деятельности отечественных вузов в современной социально-экономической ситуации

Проведенные экономическое и социологическое исследования всей совокупности вузов, подведомственных Министерству образования Российской Федерации, показывают, что характерное для них в настоящий момент финансово-экономическое положение и перспективы их дальнейшего развития существенно различаются. Эти отличия нельзя объяснить только региональными и отраслевыми особенностями, профилем деятельности вуза или степенью его рыночной ориентированности, исходным материально-финансовым положением и сложившимся имиджем.

Наши исследования выявили важнейший адаптационный ресурс высших учебных заведений к сложившейся в стране экономико-социальной ситуации — уровень и качество управления. Наиболее ярко это иллюстрирует сопоставительный анализ деятельности “атипичных” вузов (т.е. вузов, попавших в “чужой” по формальным признакам кластер) и аналогичных учебных заведений.

Анализ показал, что даже в рамках одного кластера, т.е. при рассмотрении особенностей вузов, действующих в рамках одной и той же адаптационной стратегии, различие их положения и своеобразие очень велики. Это означает, что нельзя говорить о неких оптимальных финансово-экономических и организационных схемах для каждой из выделенных стратегий, которые позволили бы повысить эффективность функционирования конкретного вуза, улучшить значения результирующих показателей его деятельности и тем более вывести его в другой, более “престижный” кластер.

Подтверждением этой мысли является и то, что в ходе социологического обследования выяснилось следующее: вузы, отнесенные в результате моделирования к одной и той же стратегии, в зависимости от ситуации, собственных особенностей и личностей высших управленцев используют различные конкретные способы реализации данной стратегии.

Это означает, что в современных условиях для выделенных стратегий поведения вузов формально не существует оптимальных финансово-экономических и организационных схем. Вместе с тем может быть предложен набор конкретных действий, относящихся к различным сферам деятельности вузов и приводящих, как правило, к улучшению их положения.

Таким образом, одним из результатов данного исследования является то, что из полного списка возможных действий вузов, направленных на улучшение их положения, были выделены наиболее часто реализуемые и эффективные. Рекомендации по поводу их отбора для конкретных объектов могут носить лишь достаточно общий характер, поскольку не учитывают их специфику.

При описании возможных направлений дальнейшего улучшения деятельности вузов, кроме того, даются предложения по необходимому, как представляется, мерам государственной поддержки системы высшего образования в целом и отдельных вузов в частности.

В качестве рубрикатора при дальнейшем рассмотрении указанных направлений действий используется классификация, разработанная при проведении социологического исследования.

Другим результатом данного исследования, с нашей точки зрения, являются приводимые ниже среднесрочный и долгосрочный прогнозы развития ситуации по различным секторам высшего образования в случае отсутствия специальных мер государ-

ственного регулирования. Вместе с тем рассматриваются возможные способы улучшения положения вузов, которые могли бы стать результатом их собственных действий или могли бы быть инициированы Министерством образования.

5.5 | Прогноз развития ситуации для различных адапционных стратегий

Качественный анализ множества вузов, отнесенных к той или иной из “чистых” стратегий, выделенных в результате моделирования, позволяет сделать следующие выводы:

“Максимальное качество” — это стратегия интенсивного развития, направленная на совершенствование основной деятельности вуза и характеризующаяся высоким уровнем качества образования и неплохим финансовым положением. На уровне остальных двух характеристик (масштабы непрофильной деятельности и изменение масштабов деятельности) было наложено единственное ограничение — они не должны быть высокими.

В это множество в основном вошли узкоспециализированные, в ряде случаев уникальные, и, как правило, столичные (московские и Санкт-Петербургские) вузы, профиль деятельности которых не носит рыночной ориентации, а также периферийные технические вузы и университеты со старыми традициями.

“Финансовое благополучие” — это также стратегия интенсивного развития вуза, нацеленная на максимизацию текущих финансовых результатов его основной деятельности. В выборку попали в первую очередь университеты и технические вузы, находящиеся в крупных промышленных центрах с неплохим развитием экономики. Кроме того, к этой стратегии были отнесены экономические вузы “второго эшелона”, как правило, столичные, но в ряде случаев и из крупных промышленных центров.

“Диверсификация” — стратегия, при которой, с одной стороны, в силу различных причин начинает превалировать непрофильная деятельность вуза. Предпосылкой для использования подобной стратегии послужило их неплохое исходное положение, что выражалось прежде всего в наличии хороших учебных зданий, общежитий, а в ряде случаев и оборудования. С другой

стороны, причиной ее развития стала относительно небольшая емкость того рынка образовательных услуг, на который они были первоначально ориентированы.

“Глобализация” — стратегия количественного роста основной деятельности вуза. В соответствующее множество в основном вошли университеты и технические вузы из не очень крупных городов, а также периферийные вузы архитектурно-строительного и педагогического профилей.

“Консервативная” — это стратегия, для которой не характерно существенное изменение каких-либо параметров деятельности. В нее попали хорошо зарекомендовавшие себя в прошлом классические университеты, а также технические, педагогические, архитектурно-строительные вузы, расположенные в крупных и средних промышленных городах.

“Стагнация” — стратегия, характеризуемая ухудшением значительной части результирующих показателей. В это множество попали в первую очередь периферийные педагогические вузы и удаленные классические университеты. Кроме того, в нем оказались также вузы, профиль деятельности которых в настоящее время крайне востребован рынком: финансово-экономические, юридические, архитектурно-строительные, сервиса. Однако их территориальное положение и, скорее всего, уровень качества предоставляемых образовательных услуг не позволяют им найти своего потребителя.

В перспективе при благоприятном финансово-экономическом и социальном развитии России можно ожидать постепенного объединения стратегий “Максимальное качество” и “Финансовое благополучие”.

Так, для вузов, отнесенных к последней стратегии, уже сейчас можно сделать вывод о постепенном “переходе количества в качество”. Расширение перспективных с точки зрения получения внебюджетных средств направлений их деятельности, с одной стороны, делает необходимым повышение качества образовательных услуг, а с другой — предоставляет такую возможность. В частности, позволяет привлекать более сильные преподавательские кадры, повышать их квалификацию, использовать современное учебное и опытное оборудование, а также новейшие вычислительные средства, пополнять библиотечные фонды, со-

вершенствовать образовательные технологии и т.п. Стратегия “Максимальное качество” не может быть использована длительное время без привлечения необходимых финансовых средств, так как в противном случае это рано или поздно приведет к постепенному “проеданию” тех материальных, интеллектуальных и иных ресурсов, которые позволили вузу занять лидирующее положение по качеству образования.

В связи с этим нельзя не прийти к парадоксальному на первый взгляд выводу о том, что, несмотря на кажущуюся с точки зрения общества предпочтительность стратегии “Максимальное качество”, бюджетные средства должны примерно в равной пропорции выделяться представителям обеих стратегий. По крайней мере до тех пор, пока у финансово благополучных вузов внебюджетные средства не будут в значительной мере превышать бюджетные.

В связи с тем, что, с одной стороны, значительная часть внебюджетных средств вузов, использующих стратегию “Максимальное качество”, поступает от обучения студентов на платной основе, а с другой — такие вузы предоставляют образовательные услуги с заведомо высоким уровнем качества, что соответствует интересам экономического и социального развития страны, Министерству образования может быть рекомендовано всячески поддерживать указанные учебные заведения. Для того, чтобы не допустить искажения конкурентной ситуации, подобные меры, видимо, должны носить преимущественно косвенный характер.

В то же время социологическое обследование вузов показало, что в ряде случаев платный прием по пользующимся у абитуриентов спросом специальностям ограничен имеющимися учебными площадями. Следовательно, действенной мерой поддержки таких вузов явился бы льготный кредит на строительство новых учебных корпусов.

Основной причиной возникновения стратегии “Глобализация”, видимо, является неустойчивое экономико-социальное положение страны. По аналогии с тем, как средние и крупные промышленные предприятия в такой ситуации в целях укрепления стабильности положения расширяют поле своей деятельности, часть вузов во время переходного периода старалась использовать максимальное число различных форм предоставления обра-

зовательных услуг. В зависимости от смены ситуации прибыльными становились те или иные направления, обеспечивающие стабильное функционирование учебного заведения в целом. Поглощение этими вузами небольших, в некоторых случаях периферийных учебных заведений высшего и среднего профессионального образования (превращение последних в филиалы рассматриваемых вузов) напоминает стратегию, известную в бизнесе под названием “Зонтик”, при которой поглощаемые хозяйственные объекты начинают развиваться, используя имидж крупных и хорошо известных компаний. Близко к использованию бизнес-стратегии “Зонтик” и создание рассматриваемыми вузами филиалов и представительств в различных регионах.

Предпосылками для перехода вузов к стратегии “Глобализация” служили их исходно большие размеры, развитая материально-техническая база, квалифицированные кадры, наличие большого рынка предоставляемых ими образовательных услуг и т.д.

Если в России начавшийся экономический рост сохранится, можно ожидать, что число вузов, прибегающих к указанной стратегии, не будет, как минимум, увеличиваться. Достаточно вероятно, что часть вузов, которые в настоящий момент попали в данную стратегию, перейдут в другие множества. Это может быть связано с тем, что в более стабильной ситуации на смену превалирующему для данной группы вузов критерию деятельности “Максимальная устойчивость” придет критерий “Максимальная эффективность”, а это неизбежно приведет к закрытию или “отсечению” наименее перспективных форм и способов деятельности. Точно так же можно ожидать попыток отделения наиболее эффективно функционирующих подразделений, которым надоеет роль доноров. Последнее особенно вероятно в ситуации, когда доходы от деятельности относительно небольшого числа подразделений распространяются (размазываются) на большой по масштабам объект, именуемый вузом.

В зависимости от того, какая из перечисленных тенденций будет преобладать, можно ожидать перехода части вузов, попавших в настоящее время в стратегию “Глобализация”, к стратегиям “Финансовое благополучие” и “Консервативная”, а отделив-

шихся мелких частей (подразделений) — к стратегиям “Финансовое благополучие” или “Максимальное качество” либо, наоборот, к стратегии “Стагнация”¹.

Существенной помощью со стороны Министерства образования было бы открытие специального консультационного центра, оценивающего весь спектр финансовых, организационных и прочих последствий подобного разукрупнения вузов и дающего рекомендации по их дальнейшему развитию.

При отсутствии активных действий вузов, попавших в стратегию “Консервативная”, или же активного и целенаправленного использования по отношению к ним различных мер государственного регулирования они с течением времени неизбежно израсходуют имеющиеся в их распоряжении в настоящее время различного рода ресурсы. Подобное физическое и моральное старение постепенно вызовет переход данных вузов к стратегии “Стагнация”.

Решение относительно необходимости государственной поддержки данных вузов и относительно ее формы должно исходить из того, какие причины, внешние или внутренние, преобладали при выборе конкретным вузом рассматриваемой стратегии развития, а также из того, какие меры окажутся в каждой из ситуаций наиболее эффективными.

Ситуация, при которой значительная часть периферийных вузов попала в стратегию “Стагнация”, во многом противоречит складывающейся концепции развития страны. В первую очередь это относится к педагогическим вузам, поскольку в отдаленных регионах наблюдается резкое старение педагогических кадров. В условиях низкой мобильности населения России и демократизации системы трудоустройства выпускников вузов проблема обеспечения школ учительскими кадрами во многих регионах страны становится крайне острой. В то же время следует учитывать, что в случае, если уровень подготовки, который они обеспечивают, будет недостаточно высок, искусственное поддержание “на плаву” подобных вузов не приведет к решению вопроса. В ряде случаев выходом может стать использование для помощи

¹ Переход к стратегии “Стагнация” части подразделений, как правило, будет вынужденным. Это произойдет, если от них отделятся более сильные части.

этим учебным заведениям отработанных в других вузах технологий, в частности, дистанционного образования, средства на развитие которых должно выделить государство.

Естественным ограничением дополнительного финансирования, видимо, должно являться требование использования этих средств лишь на профильные направления, выпуск специалистов по которым важен для общества и соответствует концепции развития экономики страны.