



## ВВЕДЕНИЕ

Рыночные отношения дали вузам принципиально новые возможности для развития, однако большинство организаций системы высшего профессионального образования не были готовы к самостоятельности. В конце XX – начале XXI века российские вузы решали такие чрезвычайно сложные проблемы [8, 15, 16, 18] как:

- крайняя лимитированность выделявшихся государством финансовых ресурсов, которая объяснялась как отсутствием в стране необходимых денежных средств, так и огромными масштабами отечественной системы ВПО;
- отсутствие чётких «правил игры» в образовании, резкие и мало предсказуемые изменения ситуации в связи с действиями государственных органов;
- принципиальные изменения структуры спроса на образовательные услуги;
- уменьшение престижности высшего образования;
- снижение уровня требований к образовательным услугам и квалификации их потребителей;
- нехватка, моральное и физическое старение материальных фондов, которыми располагали вузы;
- отток квалифицированных кадров в бизнес и за границу;
- отсутствие необходимого управленческого опыта и знаний у администрации университетов.

Несколько позже к этим проблемам добавился значительный рост конкуренции на рынках образовательных услуг. Увеличение конкуренции происходило за счёт превалировавшей в тот период формы адаптации к имевшимся условиям. В стране возникали всё новые и новые учебные заведения (государственные и негосударственные), различные филиалы и представительства ранее существовавших вузов. Кроме того, практически все учебные заведения от-

крывали профильные и непрофильные специальности. Появились и конкуренты в лице зарубежных университетов.

В течение 1990-х–начале 2000-х гг. вузы учились самостоятельно хозяйствовать и постепенно начали преодолевать имеющиеся сложности. Однако по мере стабилизации ситуации, как в стране, так и в системе ВПО, всё большее значение начали приобретать новые проблемы, актуальные для всего мирового образовательного общества [3; 19; 30; 38].

*Чрезвычайная динамичность внешней среды.* В первую очередь вузы должны адаптироваться к последствиям научно-технического прогресса (НТП) и информатизации. В результате быстро меняются содержание и формат образовательных программ, используемые технологии, иллюстрационные примеры и т.д. Должно происходить постоянное обучение профессорско-преподавательского состава, закупаться новое оборудование и компьютеры и т.п.

*Рост конкуренции.* Из-за попыток адаптации различных организаций, в том числе образовательных, к ускорению НТП возникают новые формы и структуры обучения. Это дистанционное и спутниковое образование, открытые университеты, специализированные научно-исследовательские институты (НИИ) и институты повышения квалификации, собственные тренинговые и образовательные программы крупных фирм и т.д. Рост конкуренции происходит и в связи с процессом глобализации, который вызывает изменения релевантного рынка, на котором действуют университеты, а также в связи с открытостью границ, обострением борьбы за студентов и за научное финансирование.

*Изменение качества и характера конкуренции.* В эпоху Интернета облегчается копирование образовательных технологий, что принципиально затрудняет сохранение вузами-разработчиками конкурентных преимуществ. Ещё одной характерной чертой является изменение характера конкуренции между вузами. Она распространяется уже не только на бюджетные и внебюджетные средства, но и на стейкхолдеров, репутацию, ППС и т.д.

*Перераспределение относительной важности стейкхолдеров.* Наблюдается международная тенденция к снижению доли бюджетного финансирования высшего образования. В частности, это происходит в связи со старением населения развитых стран и необходимостью принципиально иной структуры расходования

государственных средств. В результате университеты должны соответствовать требованиям большего числа заинтересованных групп, предоставляющих высшим учебным заведениям различные ресурсы и возможности.

*Изменение системы требований к высшему образованию со стороны рынка абитуриентов и труда, вызванное НТП.* В связи с постоянным усложнением содержания образования для потребителей всё большее значение начинают приобретать имидж учебного заведения и престижность получаемого диплома, качество предоставляемых услуг, возможность непрерывного образования и т.д. Последнее требование вызвано не только НТП и быстрым устареванием знаний, но и упоминавшимся ранее старением населения развитых стран, которое приводит к возрастному расширению состава обучающихся.

*Дефицит квалифицированных кадров.* В результате снижения объёмов государственного финансирования уровень заработной платы ППС в последние десятилетия стал отставать от её величины для специалистов аналогичной квалификации в коммерческом секторе. Из-за сложности и длительности построения карьеры в сфере образования постепенно снизилась привлекательность профессорско-преподавательской работы, и у университетов возникли сложности при обновлении кадров.

*Рост конфликтов внутри вуза.* Увеличение академической и финансовой самостоятельности высших учебных заведений приводит к более активному привлечению к управлению, предпринимательской деятельности и взаимодействию с внешней средой всех уровней организационной структуры, вплоть до ППС. Однако это сопровождается конфликтами интересов между разными уровнями управления, а также между подразделениями.

Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 г.<sup>1</sup> определила инновационный путь развития страны. Такая стратегия требует от государства значительных инвестиций, в том числе в науку и образование. Так, по

---

<sup>1</sup> Текст документа на сайте Министерства экономического развития Российской Федерации: <http://www.economy.gov.ru/wps/wcm/myconnect/economylib/mert/welcome/pressservice/eventschonicle/doc1217949648141>.

прогнозам Министерства экономического развития Российской Федерации (МЭР России), государственные расходы на образование увеличатся с 1,2 трлн. руб. в 2007 г. до 5,8 трлн. руб. в 2020 г. [1]. Однако помимо повышения бюджетного финансирования этот путь развития страны ставит перед системой ВПО ряд сложных задач:

- инновационный характер образования;
- его интеграция с наукой;
- высокое – на уровне международных стандартов – качество образовательных услуг;
- опережающее развитие направлений, соответствующих приоритетным направлениям развития страны и регионов;
- равная доступность качественного высшего образования для населения вне зависимости от места проживания;
- высокая адаптивность вузов к изменениям ситуации и их стабильное развитие.

Перечисленные требования ставят перед высшими учебными заведениями задачу разработки обоснованной стратегии развития, реализация которой может существенно улучшить качество предоставляемых услуг и в результате упрочить конкурентное положение самих вузов<sup>2</sup>.

Основой для анализа **результатов стратегического развития отечественных вузов за 1999–2005 гг.** послужила официальная статистическая информация о деятельности абсолютного большинства вузов, подчинённых Министерству образования и науки Российской Федерации (форма 3–НК и финансовая отчётность вузов).

Рассмотрим, насколько развитие отечественных вузов соответствует тем требованиям, которые вызваны инновационным курсом развития страны. Кроме того, важно понять, от каких внутренних и внешних факторов в различные моменты времени зависело положение организаций системы ВПО.

---

<sup>2</sup> Подробное описание теоретических основ стратегического управления в вузах, метода, использовавшегося при исследовании их положения, и результатов развития российских вузов за 1999–2005 гг. см. в книге Титовой Н.Л. «Путь успеха и неудач: стратегическое развитие российских вузов», Москва: МАКС-Пресс, 2008 [36].

## Краткое описание метода исследования

В зависимости от результатов развития вузов, представленных в официальной статистике, для 1999<sup>3</sup>, 2000<sup>4</sup> и 2005<sup>5</sup> гг. были построены типологии вузов<sup>6</sup>. В качестве базовых характеристик при их построении использовались<sup>7</sup>:

- уровень *ресурсного обеспечения образовательного процесса*;
- степень *финансовой результативности* деятельности;
- интенсивность использования *непрофильной деятельности*, т.е. деятельности, не относящейся к учебной, к научно-исследовательской и т.д.;
- масштабы *количественного роста* вуза – объемов приема, числа факультетов, специальностей, специализаций и т.д.

Для оценки значений каждой из перечисленных характеристик использовались трёхбалльные шкалы, построенные на основании анализа распределений их значений для вузов выборки.

Были выделены семь кластеров<sup>8</sup>, соответствующих различным типам развития вузов:

---

<sup>3</sup> Проект «Организационно-финансовая схема адаптации вуза в условиях кризиса бюджетного финансирования» (ГУ–ВШЭ, 1999–2001 гг., по заказу НФПК).

<sup>4</sup> Проект «Анализ и совершенствование механизма управления экономикой вуза» (СПбГУ, при участии специалистов ГУ–ВШЭ, 2004 г., по заказу Рособразования).

<sup>5</sup> Проект «Мониторинг стратегий развития организаций системы высшего профессионального образования для выявления и распространения успешных управленческих решений» (ГУ–ВШЭ, 2006 г., по заказу Федерального агентства по образованию).

<sup>6</sup> Расчёты во всех проектах проводил д.ф.-м.н. М.В. Михайлюк.

<sup>7</sup> В связи с тем, что в первый год реализации проекта научные исследования в абсолютном большинстве объектов практически не проводились, соответствующая характеристика при построении типологий не использовалась.

<sup>8</sup> «**Кластер** (англ. *cluster* скопление) — объединение нескольких однородных элементов, которое может рассматриваться как самостоятельная единица, обладающая определёнными свойствами». / Свободная энциклопедия «Википедия» [http://ru.wikipedia.org/wiki/ %D0%9A%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80).

1. **Лидеры** – вариант, соответствующий гармоничному развитию вузов сразу по нескольким направлениям. Это означает, что к данному кластеру были отнесены объекты, у которых не менее двух из приведенных выше базовых характеристик имели высокие значения.

2. **Аккумуляторы материальных и кадровых ресурсов (АМКР)** – вариант интенсивного развития профильной деятельности вуза, достигаемый, в первую очередь, за счёт капитализации получаемых финансовых средств и их вложения в кадровую и материальную базу. К этому кластеру были отнесены учебные заведения, у которых высокое значение имела только одна базовая характеристика – *«Ресурсное обеспечение образовательного процесса»*, а характеристика *«Финансовая результативность деятельности»* принимала средний уровень значений<sup>9</sup>.

3. **Аккумуляторы финансовых ресурсов<sup>11</sup> (АФР)** – вариант интенсивного развития вуза, которое нацелено на максимизацию финансовых результатов его профильной деятельности. Соответственно, высокое значение должна принимать только одна базовая характеристика – *«Финансовая результативность деятельности»*. Вторым условием является средний уровень значений характеристики *«Масштабы количественного роста вуза»*.

4. **Диверсификаторы<sup>12</sup>** – тип поведения, в рамках которого у вузов в силу различных причин начинает превалировать непрофильная деятельность. Это, разумеется, возможно только в случае наличия у них развитой инфраструктуры. Соответственно, высокое значение должна принимать только одна базовая характеристика – *«Интенсивность использования непрофильной деятельности»*. Ха-

---

<sup>9</sup> В книгах: «Стратегии адаптации высших учебных заведений: экономический и социологический аспекты», Москва: ГУ–ВШЭ, 2002 (<http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/114929>) и Титова Н.Л. «Путь успеха и неудач: стратегическое развитие российских вузов», Москва: МАКС-Пресс, 2008, этот кластер назывался «Ресурсная обеспеченность образовательного процесса».

<sup>10</sup> Для этого и последующих трёх кластеров те объекты, для которых выполняется первое условие, а второе – нет, называются «Нетипичными».

<sup>11</sup> В вышеуказанных книгах этот кластер назывался «Финансовое благополучие».

<sup>12</sup> В ранее указанных книгах этот кластер назывался «Диверсификация».

рактеристика «*Ресурсное обеспечение образовательной деятельности*» имеет низкие значения<sup>13</sup>.

5. **Экспансеры**<sup>14</sup> – развитие с бурным количественным ростом основной деятельности вуза (числа подразделений, факультетов, специальностей, объема приема и т.д.). Такое развитие должно сопровождаться одновременным увеличением и объемов непрофильной деятельности, но не таким быстрым. Поэтому к данному кластеру были отнесены учебные заведения, у которых высокое значение имела только одна базовая характеристика – «*Масштабы количественного роста вуза*», а «*Интенсивность использования непрофильной деятельности*» – среднее.

6. **Консерваторы** – путь развития, в результате которого учебные заведения не демонстрируют значительных успехов по каким-либо направлениям, имея при этом неплохие результаты по большей части из них.

7. **Аутсайдеры**<sup>15</sup> – вариант, соответствующий отставанию вузов от остальных объектов по большей части направлений развития.

Перечисленные типы развития вузов можно проранжировать с точки зрения их соответствия требованиям страны и общества. Так, лучшими являются вузы, отнесённые к лидерам. В качестве вторых по своим результатам можно рассматривать кластеры «АМКР», «АФР», «Диверсификаторы» и «Экспансеры». Существенно худшим представляется развитие в рамках кластера «Консерваторы» и, наконец, самым сложным является положение объектов, отнесённых к типу развития «Аутсайдеры».

В табл. 1.1 приведены показатели, содержащиеся в официальной статистике о деятельности вузов, которые были использованы при определении значений характеристик объектов.

---

<sup>13</sup> Моделирование за все три временных интервала показало, что это условие надо поменять на противоположное. Это означает, что в данном стратегическом кластере доминирует не логика «всё на продажу», как это трактовалось в 1999 г., а наличие хорошего материального обеспечения и профильной, и непрофильной деятельности. Тем не менее, для возможности сравнения положения вузов в разные годы в книге оставлено исходное условие.

<sup>14</sup> В ранее указанных книгах этот кластер назывался «Глобализация».

<sup>15</sup> В ранее указанных книгах этот кластер назывался «Стагнация».

Величины каждого из показателей были пронормированы, т.е. разделены на максимальную по всей выборке объектов величину. Затем для определения величины каждой характеристики соответствующие показатели были просуммированы.

Таблица 1.1

**Показатели для определения значений обобщающих характеристик**

1. Ресурсное обеспечение образовательного процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>– доля ППС с ученой степенью кандидатов и докторов наук среди всего штата ППС;</li> <li>– доля профессоров и доцентов в общей численности ППС;</li> <li>– доля профессоров и доцентов среди сотрудников, работающих в вузе на полной ставке;</li> <li>– число ППС (всего) на одного студента (по всем формам обучения);</li> <li>– площадь учебных помещений, приходящаяся на одного студента дневной формы обучения</li> </ul>
2. Степень финансовой результативности деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– бюджетные средства, выделяемые на одного студента (бесплатного) очной формы обучения;</li> <li>– внебюджетные средства, приходящиеся на одного преподавателя (штатного)</li> </ul>
3. Интенсивность использования непрофильной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– доля площадей общежитий, сданных в аренду;</li> <li>– доля жилой площади в общежитиях, не занятой студентами вуза дневной формы обучения;</li> <li>– доля площадей (всех), сданных в аренду</li> </ul>
4. Количественный рост	<ul style="list-style-type: none"> <li>– изменение численности студентов очной формы обучения;</li> <li>– изменение численности студентов всех форм обучения;</li> <li>– изменение общей численности ППС;</li> <li>– изменение численности ППС, работающих на полной ставке;</li> <li>– изменение числа специальностей и направлений<sup>16</sup></li> </ul>

<sup>16</sup> Сравнение во всех случаях осуществлялось с аналогичными величинами в базовом году (при моделировании за 1999 и 2000 гг. с 1995 г., для 2005 г. – с 1999 г.).



## ***Важнейшие результаты развития вузов в 1999 г. (308 вузов<sup>17</sup>)***

Первое моделирование проводилось по итогам 1999 г. Оказалось, что выбор этого года в качестве базового был чрезвычайно удачным, поскольку он завершал период недостаточного государственного финансирования организаций системы ВПО. Соответственно, сравнение дальнейшего развития вузов с его результатами было наиболее показательным.

Как и следовало ожидать, в достаточно сложной для системы ВПО ситуации большая часть вузов была отнесена к самому неблагоприятному кластеру «Аутсайдеры» (36%)<sup>18</sup>. К несколько лучшему кластеру «Консерваторы», для которого в большей мере характерны средние, а не низкие значения обобщающих характеристик – 26,9% объектов. Таким образом, *почти две трети всех организаций отечественной системы ВПО на момент 1999 г. демонстрировали результаты, которые не соответствовали вызовам времени.*

Достаточно хорошее развитие, при котором хотя бы одна обобщающая характеристика принимает относительно высокий уровень, имели 27,5% вузов. Необходимо, однако, заметить, что высокое значение любой характеристики имеет относительный характер. Соответственно, в 1999 г. оно было продемонстрировано на фоне явно слабого большинства организаций системы ВПО, что значительно ухудшает оценку положения объектов, отнесённых к «хорошим» кластерам.

К лидерам, т.е. учебным заведениям, которые показали высокие результаты сразу по нескольким направлениям, было отнесено 9,4 % вузов.

Наиболее тяжелое положение в плане профиля деятельности было характерно для педагогических вузов, а региональной принадлежности – для учебных заведений из небольших городов с относительно плохим социально-экономическим развитием. И, наоборот, условием хороших результатов развития являлось базовое, на момент начала

---

<sup>17</sup> Число объектов, использованных при построении типологии, определялось наличием качественной статистической информации.

<sup>18</sup> Здесь и далее из этических соображений информация об отнесении конкретных высших учебных заведений к определённым стратегическим кластерам не приводится.

самостоятельной хозяйственной деятельности положение. Кроме того, на положение вузов сильно влияли социально-экономические характеристики региона и степень востребованности их исходного профиля деятельности со стороны рынка абитуриентов.

***Последствия улучшения государственного финансирования системы высшего профессионального образования в 2000 г. (257 вузов)***

В результате построения типологии вузов для 2000 г. по тому же алгоритму, который использовался в 1999 г., предполагалось ответить на следующий вопрос: как изменилась ситуация в системе ВПО после принципиального повышения уровня государственного финансирования?

Динамика числа и доли вузов, отнесённых к тому или иному кластеру в 2000 г., по сравнению с результатами предшествующего года показана в табл. 1.2.

*Таблица 1.2*

**Распределение вузов по кластерам**

		1999 г.		2000 г.	
		число вузов	% вузов	число вузов	% вузов
1	АМКР	13	4,2	6	2,3
2	АФР	14	4,5	12	4,7
3	Диверсификаторы	5	1,6	5	2,0
4	Экспансеры	12	4,0	6	2,3
5	Консерваторы	83	27,0	47	18,3
6	Аутсайдеры	111	36,0	117	45,5
7	Лидеры	29	9,4	23	8,9
8	«Нетипичные» варианты развития	41	13,3	41	16,0
	<b>ИТОГО</b>	<b>308</b>	<b>100,0</b>	<b>257</b>	<b>100,0</b>

Из представленной информации следует, что на фоне значительного улучшения государственного финансирования положение большего числа вузов в 2000 г. ухудшилось. Доли вузов с выдающимися или даже хорошими результатами развития практически не изменились. Это касается даже кластера АФР, к которому относят-

ся объекты с лучшим по сравнению с большинством финансовым положением. Доля вузов с высоким уровнем аккумуляции материальных и кадровых ресурсов даже немного уменьшилась за счёт их постепенного старения и выбывания. С нашей точки зрения, основной причиной сложившейся ситуации являлось то, что в течение одного года в высших учебных заведениях не произошла и не могла произойти значительная капитализация полученных финансовых ресурсов. Деньги тратились преимущественно для того, чтобы «залатать дыры».

И, наоборот, доля вузов-аутсайдеров значительно выросла (с 36 до 45,5%), причём в основном за счёт вузов, отнесённых в предыдущем году к консерваторам. Таким образом, произошла парадоксальная ситуация: ***объективное улучшение положения в системе ВПО привело к большей поляризации относительных результатов развития вузов, причём преимущественно за счёт увеличения доли отстающих объектов.***

Степень успешности вузов в 2000 г. в наибольшей степени зависела от региона, в котором они расположены. Налицо явные конкурентные преимущества столичных вузов. Так, среди лидеров из двадцати трех объектов только три нестоличных вуза. В несколько худшем положении оказались вузы из крупных, промышленно развитых городов. Учебные заведения из небольших городов, особенно расположенных в регионах с тяжелым финансово-экономическим положением, как правило, демонстрировали средние и плохие результаты развития.

Улучшение бюджетного финансирования в 2000 г. привело к меньшему влиянию на результаты развития вузов тех средств, которые они получали от предоставления платных услуг. Кроме того, практически все объекты открыли специальности и специализации, которые были востребованы на рынке образовательных услуг. В результате связь между исходным профилем деятельности вузов и теми кластерами, к которым они были отнесены, стала менее ощутимой. Можно выявить следующие изменения во влиянии базового профиля деятельности на результаты развития учебных заведений.

1) Немного улучшилось положение педагогических и лингвистических вузов. Так, в 1999 г. около 85% всех вузов данного профиля, мало востребованного на рынке образовательных услуг, были отнесены к аутсайдерам. За год их число в этом самом непрестижном

кластере снизилось с 60 до 53. Однако улучшение практически не затронуло соответствующих учебных заведений из небольших «уездных» городов.

2) *Несколько ухудшилось положение региональных технических и технологических вузов, а также небольших классических университетов.* В частности, в кластере «Аутсайдеры» существенно выросла доля технических и технологических вузов (с 16 почти до 26%). В значительной мере это свидетельствует о переизбытке таких высших учебных заведений по сравнению с требованиями рынка абитуриентов. В итоге результаты их развития стали зависеть от успеха отраслей, для которых они готовят специалистов, и социально-экономического положения региона. Кроме того, подобная дифференциация была связана с имиджем вуза и качеством предоставляемых им услуг.

3) В условиях насыщения и даже перенасыщения рынка рабочей силы экономистами, менеджерами, юристами и т.д. *началась дифференциация положения вузов соответствующего профиля.* Часть их улучшили по сравнению с 1999 г. своё положение, другие, наоборот, ухудшили.

Одним из важнейших итогов 2000 г. стало то, что различия в существующем положении вузов в ряде случаев уже нельзя было объяснить только региональными и отраслевыми особенностями, профилем деятельности и степенью его рыночной ориентированности, а также исходным материально-финансовым положением и сложившимся имиджем. Возникла гипотеза, что важнейшим адаптационным ресурсом высших учебных заведений постепенно начал становиться их менеджмент.

### **Общее положение системы высшего профессионального образования в 2005 г. (341 вуз)**

Основными результатами развития вузов за пять лет стали следующие.

***Положение большинства российских вузов в 2005 г. выровнялось***, и лишь небольшое их число оказалось явными аутсайдерами. Однако важной проблемой системы ВПО страны, препятствующей её адекватной реакции на принципиально новые вызовы современной ситуации, сейчас является то, что ***нивелирование положения***

*вузов в основном произошло за счёт улучшения деятельности ранее отстававших объектов, но не в связи с принципиальным увеличением группы лидеров.* Используя школьные термины, значительная часть вузов-«двоечников» стали «троечниками», но доли «отличников» и «хорошистов» практически не изменились.

Таблица 1.3

**Распределение вузов по кластерам**

		1999 г.		2005 г.	
		число вузов	% вузов	число вузов	% вузов
1	АМКР	13	4,2	15	4,4
2	АФР	14	4,5	21	6,2
3	Диверсификаторы	5	1,6	1	0,3
4	Экспансеры	12	3,9	12	3,5
5	Консерваторы	83	26,9	185	54,3
6	Аутсайдеры	111	36,0	35	10,3
7	Лидеры	29	9,4	31	9,1
8	«Нетипичные» варианты развития	41	13,3	41	12,0
	<b>ИТОГО</b>	<b>308</b>	<b>100,0</b>	<b>341</b>	<b>100,0</b>

**Основные факторы, определяющие принадлежность вузов к тому или иному кластеру**

Основными факторами, определяющими принадлежность вуза к тому или иному кластеру, сейчас в порядке убывания их относительной важности являются следующие.

*А. Месторасположение*

От месторасположения вуза зависит уровень социально-экономического и промышленного развития на релевантном рынке образовательных услуг. Соответственно, именно он определяет конкурентную ситуацию на этом рынке, платёжеспособный спрос на весь спектр услуг организаций системы ВПО и потребность в выпускниках учебного заведения. В табл. 1.4 показано, каким было соот-

ношение вузов, использующих в 2005 г. различные варианты развития для каждого из федеральных округов<sup>19</sup>.

О некотором улучшении общей ситуации в области высшего образования свидетельствует то, что у всех федеральных округов максимальная доля образовательных организаций – это вузы, отнесённые при моделировании к консерваторам. Для сравнения, в 1999 г. во всех округах, за исключением Центрального, Северо-Западного и Сибирского, самую большую долю составляли вузы, отнесённые к кластеру «Аутсайдеры».

О преимущественном влиянии месторасположения вузов на результаты их развития свидетельствует то, что доли кластеров для разных федеральных округов существенно различаются.

Наиболее престижный вариант развития «Лидеры» максимально присутствует в Центральном и Северо-Западном федеральных округах, т.е. в развитых регионах, в которых ещё с советского времени находилась значительная часть наиболее известных высших учебных заведений. Доли вузов–лидеров из этих регионов, соответственно, составляют 18,7 и 20%, что значительно больше, чем в остальных федеральных округах. Это означает, что ***у вузов, расположенных в районах с опережающим промышленно-экономическим развитием, пока больше шансов успешно и гармонично развиваться.***

Аналогичная ситуация присуща кластеру «АМКР», доля которого в этих округах составляет, соответственно, 6,5 и 11,4%. Поскольку в 1999 г. к этому кластеру были отнесены только столичные вузы, скорее всего, это свидетельствует о сохранении у них базовых конкурентных преимуществ в ресурсном обеспечении образовательного процесса, оставшихся с советского времени.

Значительное влияние на результаты развития вузов социально-экономического положения регионов дополнительно иллюстрирует то, что Центральному и Северо-Западному федеральным округам в наименьшей мере присущи вузы, отнесённые к «Консерваторам» (45,8 и 34,3%, соответственно) и «Стагнации» (6,5 и 2,9%).

Несколько менее, но всё же достаточно успешно развиваются организации системы ВПО в Уральском и Сибирском федеральных

---

<sup>19</sup> Проценты рассчитаны от числа вузов федерального округа, вошедших в выборку.

Таблица 1.4

## Доля вузов, отнесённых в 2005 г. к различным кластерам

Тип развития	ЦФО		С-ЗФО		ПФО		ЮФО		УФО		СФО		ДФФО	
	Число вузов	%	Число вузов	%	Число вузов	%	Число вузов	%	Число вузов	%	Число вузов	%	Число вузов	%
АМКР	7	6,5	4	11,4	1	1,5	2	5,1	0	0,0	1	2,0	0	0,0
АФР	7	6,5	5	14,3	1	1,5	1	2,6	4	18,2	1	2,0	2	11,8
Диверсификаторы	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,0	0	0,0
Экспансеры	2	1,9	2	5,7	3	4,5	1	2,6	1	4,5	2	4,0	1	5,9
Консерваторы	49	45,8	12	34,3	46	68,7	25	64,1	11	50,0	30	60,0	12	70,6
Аутсайдеры	7	6,5	1	2,9	8	11,9	9	23,1	2	9,1	4	8,0	1	5,9
Лидеры	20	18,7	7	20,0	0	0,0	0	0,0	1	4,5	3	6,0	1	5,9
«Негишечные»	15	14,0	4	11,4	8	11,9	1	2,6	3	13,6	8	16,0	0	0,0
Итого	107	100,0	35	100,0	67	100,0	39	100,0	22	100,0	50	100,0	17	100,0

округах, имеющих относительно высокие значения доходов на душу населения. Об этом, прежде всего, свидетельствует небольшая доля вузов, отнесённых к кластеру «Аутсайдеры» (соответственно, 9,1 и 8%), и средний уровень представленности «Консерваторов» (50 и 60%). Доли остальных кластеров, кроме «АФР», доля которого в Уральском федеральном округе по сравнению со всеми округами максимальна (18,2%), достаточно близки.

Для прочих федеральных округов характерно появление значительной части вузов, показывающих средние результаты развития. Кроме того, для этих регионов страны типична значительная поляризация результатов развития, продемонстрированных организациями системы ВПО. Так, во всех округах (кроме Дальневосточного) относительно велика доля вузов, отнесённых к «Аутсайдерам», и в то же время есть объекты, которые развиваются значительно успешнее.

Таким образом, есть основание предполагать, что ***на положение вузов максимальное воздействие оказывает социально-экономическое положение соответствующего региона.***

Однако обращает на себя внимание то, что, несмотря на опережающее значение показателя «Среднедушевые денежные доходы» для Центрального Федерального округа, все результаты развития вузов из Северо-Западного федерального округа несколько лучше. Из информации, содержащейся в табл. 1.5<sup>20</sup>, следует, что различия в развитии организаций системы ВПО дополнительно определяются соотношением числа студентов и численности населения региона, т.е. уровнем конкуренции на релевантном рынке образовательных услуг. Таким образом, ***в наиболее развитых регионах страны избыточная конкуренция на рынке образовательных услуг начала мешать опережающему развитию вузов.***

Сравнение с ситуацией 1999 г. показывает, что хотя все нестолбчатые федеральные округа демонстрируют достаточно схожие результаты, наиболее динамично система ВПО развивается в Уральском федеральном округе. Этот регион страны характеризуется максимальным значением доходов на душу населения (кроме ЦФО) и одним из самых небольших соотношений числа студентов

---

<sup>20</sup> Использованная информация взята из сборника «Социальное положение и уровень жизни населения России» за 2005 г.



к общей численности населения. Это дополнительно подтверждает сделанный ранее вывод о росте конкуренции на части региональных рынков образовательных услуг и её негативном влиянии на возможность опережающего развития вузов.

Таблица 1.5

**Социально-экономические характеристики регионов России**

Федеральный округ	Численность населения		Среднедушевые денежные доходы (в месяц)		Численность студентов		Численность студентов/Численность населения
	млн. чел.	% от общего числа	тыс. руб.	% от максимума	млн. чел.	% от общего числа	%
РФ	143,5	100,0	6,4	71,1	6,9	100,0	4,8
Центральный	37,5	26,1	9,0	100,0	2,2	31,9	5,9
Северо-Западный	13,7	9,5	6,8	75,6	0,7	10,1	5,1
Южный	22,8	15,9	4,1	45,6	0,9	13,0	3,9
Приволжский	30,7	21,4	4,8	53,3	1,3	18,8	4,2
Уральский	12,3	8,6	7,4	82,2	0,5	7,2	4,1
Сибирский	19,8	13,8	5,3	58,9	0,9	13,0	4,5
Дальневосточный	6,6	4,6	7,0	77,8	0,3	4,3	4,5

Представляется, что анализ влияния регионального аспекта на положение учебных заведений с разбивкой по федеральным округам является излишне укрупнённым. Края и области, входящие в состав одного и того же федерального округа, могут значительно различаться по:

- уровню социально-экономического развития;
- соотношению спроса и предложения на рынке образовательных услуг;
- структуре типов вузов, в большей или, наоборот, меньшей степени востребованных релевантными рынками труда и абитуриентами.

В условиях сохраняющейся низкой мобильности населения, в основном выбирающего учебные заведения близко от места постоянного проживания, региональный аспект должен в наибольшей степени проявляться на уровне города, области или края. К сожалению, исследование влияния конкуренции на более мелких рынках образовательных услуг не проводилось<sup>21</sup>.

*Б. Собственная деятельность вузов*, в значительной степени определяющая как вектор и темпы развития, так и его результаты. Исследованию влияния этого фактора будут посвящены последующие главы.

### *В. Исходный профиль деятельности вуза*

Уменьшение влияния исходного профиля деятельности вуза на результаты его развития связано со следующими факторами:

- постепенным выравниванием среднего уровня заработной платы в различных сферах деятельности в пределах одного региона;
- распространением практики работы не по полученной специальности у выпускников, имеющих мало востребованное и относительно низко оплачиваемое на рынке труда образование;
- усилением для абитуриентов критерия личной склонности при выборе профиля будущего образования, связанным с улучшением социально-экономической ситуации;
- открытием в значительной части вузов исходно непрофильных для них, но «модных» специальностей и т.д.

На основании информации, содержащейся в табл. 1.6, можно сделать следующие выводы о влиянии профиля деятельности вузов на направление и результаты их развития.

Максимальные доли наиболее привлекательных вариантов развития и, наоборот, минимальные – непривлекательных имеют *ар-*

---

<sup>21</sup> Основной сложностью было определение того, каков географический размер рынка образовательных услуг каждого города и, соответственно, какова его численность населения и число учебных мест в вузах. Для этого требовалась информация о том, сколько иногородних студентов учится в вузах каждого города и откуда они приехали.

*хитектурно-строительные и творческие вузы* (далее для простоты «творческие»). Аналогичная ситуация характерна для востребованных рынком абитуриентов *финансово-экономических, менеджериальных и юридических вузов* (далее – «экономико-юридических»). Причём положение объектов из первой группы даже более предпочтительно. Так, у творческих вузов больше доля объектов, отнесённых к кластерам АМКР и лидерам, и меньше – к консерваторам и аутсайдерам. Единственным хорошим вариантом развития, представленным у них в меньшей степени, чем у экономико-юридических вузов, причём практически в полтора раза, является АФР. Интересно, что у обоих типов объектов в максимальной мере используется экстенсивный рост.

Таблица 1.6

**Степень распространённости определённых видов развития для вузов с различным профилем деятельности (2005 г.), в %**

Кластер	Классические университеты (83 объекта)	Технические и технологические вузы (114)	Архитектурно-строительные и творческие вузы(24)	Финансово-экономические и юридические вузы (30)	Гуманитарно-педагогические вузы (75)
АМКР	4	6	8	0	0
АФР	5	3	13	21	3
Диверсификаторы	0	0	0	3	0
Экспансеры	6	0	8	7	4
Консерваторы	60	47	37	49	68
Аутсайдеры	12	8	0	3	19
Лидеры	1	18	13	10	3
«Нетипичные»	12	18	21	7	3
Итого	100	100	100	100	100

В целом можно сделать вывод о том, что ***вузы имеют максимальные шансы на успешное развитие, если на их услуги существует рыночный спрос.***

Наметившееся небольшое отставание экономико-юридических вузов можно трактовать следующим образом. Видимо, их преимущества, возникшие в начале «перестройки» за счёт востребованного

рынком труда профиля деятельности, постепенно уменьшаются. Для потребителей их услуг всё большее значение начинают играть качество образования и имидж диплома, что вызывает определённую поляризацию положения вузов такого типа. Кроме того, влияет и неоднократно упоминавшееся открытие близких специальностей в непрофильных вузах. Очевидно, что для творческих вузов барьер входа в область их деятельности существенно выше.

Доли объектов, отнесённых к кластерам «Лидеры» и «АМКР», для *технических и технологических университетов* достаточно велики (соответственно, 18 и 6%). Примечательно, что вузы-лидеры – это наиболее известные ещё с советского времени учебные заведения. Однако почти половина объектов с таким профилем деятельности отнесена к «Консерваторам». Таким образом, на фоне намечившегося развития отечественной промышленности у технических университетов пока больше шансов не активно развиваться, а быть «как все». Это абсолютно не соответствует инновационному курсу развития страны.

Интересно, что значительный экстенсивный рост у такого рода вузов больше не наблюдается. Это можно объяснить прежде всего тем что эта возможность техническими вузами в значительной мере исчерпана. Однако здесь может проявляться и влияние потребителей образовательных услуг, которые всё в большей степени требуют их высокого качества.

Хотя по сравнению с 1999 г., когда к кластеру «Аутсайдеры» было отнесено более четверти *классических университетов*, ситуация в 2005 г. существенно улучшилась, сейчас они имеют значительно меньше шансов, чем прежде, стать лидерами российского образования. Это демонстрирует двукратный рост за этот период (с 30 до 60%) числа классических университетов, отнесённых к кластеру «Консерваторы», причём в основном за счёт перехода из более престижных кластеров. Соответственно, задача обеспечения фундаментальной науки элитными кадрами пока также не может быть выполнена.

Положение *гуманитарных и педагогических вузов* по сравнению с 1999 г. значительно улучшилось. Однако среди них по-прежнему нет объектов, демонстрирующих явные успехи хотя бы по одной из базовых характеристик. Соответственно, вузы этого профиля не были отнесены ни к «отличникам», ни к «хорошистам». Подобное раз-

витие педагогических вузов ставит под сомнение возможность остро необходимого обновления педагогического состава начальных и средних школ.

На основании проведенного анализа можно сделать следующий вывод: несмотря на массовое открытие непрофильных для вузов, но востребованных рынком специальностей и специализаций, ***базовый профиль высшего учебного заведения и сейчас в значительной мере влияет на возможности его развития.***

*Г. Исходный (на момент получения хозяйственной самостоятельности) уровень ресурсного обеспечения деятельности вузов*

В связи с постепенным моральным и физическим старением всех ресурсов этот фактор всё больше утрачивает своё значение.

На основании проведенного исследования можно сформировать ряд гипотез, которые могут быть проверены с помощью подробного, вплоть до конкретных управленческих решений, анализа деятельности специально отобранных вузов.

**Гипотеза 1.** Наблюдается *постепенный переход вузов от стратегического поведения к осмысленному и последовательному стратегическому управлению*, при котором в зависимости от особенностей сложившейся ситуации выбираются ясные цели и конкретные пути их реализации, регулярно адаптируемые к происходящим изменениям внешней и внутренней среды.

**Гипотеза 2.** Помимо исходного положения, региональной принадлежности и степени востребованности образовательных услуг, предоставляемых вузами, на результаты их развития *всё больше влияет внутренняя организация деятельности.*

**Гипотеза 3.** В результате появления в системе ВПО профессиональных менеджеров, роста их опыта, быстрого распространения информации о лучших управленческих практиках и т.д. *число «нестандартных» решений у вузов уменьшается, а «эффективных»* (в широком понимании, т.е. способствующих реализации поставленных целей) – *растёт.*

**Гипотеза 4.** *Большая часть вузов сейчас ориентирована на решение проблем, ставших традиционными для периода адаптации к самостоятельной деятельности в рыночных условиях, но не на вызовы нового времени.*

*Гипотеза 5. Для того чтобы стать лидерами, организации системы ВПО должны разрабатывать и использовать «нестандартные» решения по направлениям, соответствующим вызовам сегодняшнего дня.*

## **Метод, использовавшийся при анализе практической деятельности вузов**

Успешность деятельности высших учебных заведений в значительной мере зависит от того, насколько быстро и легко они адаптируются к специфике постоянно меняющейся ситуации. Часто возникает ситуация, которую когда-то блестяще сформулировал Уинстон Черчилль: «Генералы всегда готовятся к прошлой войне». В силу психологической усталости и нехватки ресурсов всех видов, в том числе и временных, используются старые решения, как собственные, так и чужие. В результате продолжают, а иногда и активизируются те направления деятельности, актуальность которых несколько снизилась. И наоборот, новые вызовы остаются незамеченными, а реакция на них происходит с определённым опозданием. В итоге вузы утрачивают свои конкурентные преимущества и начинают отставать от конкурентов.

Исследовательская группа на стадии подробного анализа деятельности вузов поставила перед собой две важнейших цели.

**Цель 1. Выявление наиболее типичных направлений деятельности российских вузов.** Для современной стадии развития системы ВПО предполагалось выявить, что делает большинство обследованных объектов для улучшения своего положения.

**Цель 2. Определение тех направлений деятельности вузов, которые соответствуют перечисленным вызовам, дают определённые конкурентные преимущества, но пока редко используются в реальной практике.** Именно эти направления могут дать использующим их объектам устойчивые конкурентные преимущества и, соответственно, представляют максимальный интерес для других организаций системы ВПО.

Важным вопросом при разработке методологии исследования являлось определение его предмета. Учитывались следующие соображения. Какие-либо выводы и обобщения относительно эффективных направлений практической деятельности вузов могут быть

сделаны только на основе анализа таких её элементов, которые присущи каждому из объектов. Высшие учебные заведения значительно отличаются друг от друга в плане профиля деятельности, месторасположения, демонстрируемых результатов и т.д. Анализ, основанный на распространённости и эффективности определённых стратегий, в период перехода к полноценному стратегическому управлению не может быть реализован. Поэтому в качестве **предмета исследования** в этой части работы были выбраны минимальные составляющие практической деятельности, неизбежно присущие всем объектам, – **управленческие решения (УР)**, используемые в реальной практике вузов.

**Критерии отбора решений.** Очевидно, что число различных решений у вузов чрезвычайно велико. Соответственно, возникает вопрос, какие именно управленческие решения должны быть проанализированы. Оказывается, что в определённые периоды развития системы ВПО целесообразно использовать разные критерии отбора таких решений.

Так, в первом проекте по данной тематике анализировался широкий спектр управленческих решений, практически вне зависимости от их результативности и уникальности. С одной стороны, это было вызвано небольшим объёмом имевшейся на момент 2000–2001 гг. информации о реальной деятельности вузов после получения ими хозяйственной самостоятельности. Соответственно, значительный интерес представляли любые сведения об управленческих практиках. С другой стороны, такой подход основывался на том, что вузы демонстрировали достаточно случайное и вынужденное стратегическое поведение. Успешность их развития в наибольшей мере зависела от предыстории, а не от их собственной деятельности. Это означало, что среди выявляемых управленческих решений не могло быть значительного числа решений, пригодных для эффективного применения другими объектами. При быстрой смене условий функционирования вызывало сомнение, и эффективность используемых мер в течение более-менее длительного временного интервала. Поэтому *выявлялся весь спектр управленческих решений с акцентированием их описания на том, как каждое решение влияет на направление преимущественного развития вуза.*

Следующий научно-исследовательский проект «Анализ и совершенствование механизма управления экономикой вуза», в рамках которого вузы обследовались в 2004 г., выявил быструю дифференциацию их положения. Как упоминалось ранее, в значительной мере это «расслоение» произошло из-за ухудшения результатов деятельности у большей части объектов. Однако были и исключения – часть вузов развивалась опережающими темпами. Это заставило предположить, что некоторые организации системы ВПО стали делать что-то, что позволило им улучшить или хотя бы не ухудшать свои результаты. Поэтому *целью детального обследования выделенных объектов в этом проекте было определение нестандартных и высокоэффективных управленческих решений*. Практическая ценность таких решений состояла в том, что бы они, разумеется, после адаптации к своеобразию иных ситуаций, могли успешно использоваться и другими организациями системы ВПО.

Исследование результатов деятельности отечественных вузов за 2005 г. привело к принципиально новым выводам о современной ситуации в системе ВПО. Явно наблюдается общее улучшение положения, которое, однако, носит своеобразный характер. Это улучшение происходит за счёт значительного увеличения доли объектов, демонстрирующих средние, а не низкие показатели деятельности, как это было раньше. Однако доли вузов-лидеров и вузов с относительно хорошими результатами практически не увеличились. Это заставило выдвинуть гипотезу о том, что деятельность большей части объектов в существенной мере совпадает.

В связи с возможностью повторения большей части решений в последнем научно-исследовательском проекте снова, как и в первом, касавшемся 1999 г., выделялся их широкий круг, охватывающий все важнейшие стороны деятельности вузов. Это обеспечивало выполнение первой из поставленных целей – выявление наиболее распространённых в настоящее время управленческих решений. Для выполнения второй цели (определения источников конкурентных преимуществ) в соответствии с важнейшими вызовами сегодняшней ситуации выделялись высоко эффективные решения, обеспечивающие успешное развитие вузов по следующим направлениям:

- схема взаимодействия с внешними контрагентами;
- используемая модель управления вузом и в первую очередь степень централизации/децентрализации власти;



- реальная, а не декларируемая, организация учебного, научно-го, консультационного, опытно-конструкторского и инновационного процесса и их взаимосвязи.

**Принципы отбора вузов для проведения социологического исследования.** Обычно при формировании выборки используется принцип равной представленности разного типа объектов. Применительно к данному исследованию это означает, что необходимо исследовать вузы разных регионов и профиля деятельности в тех пропорциях, в которых они существуют в системе ВПО страны. Кроме того, в обследованной выборке должны присутствовать объекты из всех выделенных ранее кластеров, причём также примерно пропорционально их мощности. Считается, что такой подход даёт основание распространить полученные выводы на всё множество объектов, т.е. отечественную систему ВПО в целом.

Однако в данном исследовании ставились иные цели, носящие не количественный, а качественный характер. Поэтому принцип равной представленности кластеров в выборке не использовался (см. табл. 1.7). Например, в связи с тем что моделирование показало постепенное снижение распространённости варианта развития «Экспансеры», вузы, отнесённые к ней, не обследовались. И, наоборот, то, что помимо кластера «АФР» появляется отдельный путь развития, характеризующийся уменьшением масштабов профильной деятельности, привело к включению в выборку относительно большого числа вузов из них обоих.

Поскольку кластер «Консерваторы» предполагает некое усреднённое развитие, объекты, отнесённые к нему при моделировании, в выборке представлены относительно мало.

Постепенный переход вузов от стратегического поведения к стратегическому управлению только начался. Поэтому большая вероятность выявить эффективные решения, являющиеся адекватной реакцией на вызовы сегодняшней ситуации, существует при исследовании вузов из наиболее престижных кластеров. Это вызвало дополнительное смещение структуры выборки по сравнению с относительными размерами выделенных кластеров в сторону лучших объектов.

Выбор числа вузов, деятельность которых была исследована, являлся определённым компромиссом. С одной стороны, выявление неких закономерностей в используемых управленческих решениях

вызывает необходимость изучения большого числа объектов, с другой стороны, описание и анализ реальных решений требуют проведения чрезвычайно трудоёмких монографических исследований. В предыдущем проекте «Анализ и совершенствование механизма управления экономикой вуза» эти противоречивые соображения привели к исследованию деятельности шести объектов.

Таблица 1.7

**Соотношение доли вузов, отнесённых в 2005 г. к различным кластерам, и доли обследованных объектов различного типа**

№	Кластер	Размер кластеров		Представленность вузов в обследованной выборке	
		число вузов	доля вузов, %	число вузов	доля вузов, %
1	<b>АМКР</b>	15	4,4	2	10,0
1а	«Нетипичный» вариант	1	0,03	0	0,0
2	<b>АФР</b>	21	6,2	5	25,0
2а	«Нетипичный» вариант	12	3,5	4	20,0
3	<b>Диверсификаторы</b>	26	7,6	2	10,0
3а	«Нетипичный» вариант	1	0,03	0	0,0
4	<b>Экспансеры</b>	12	3,5	0	0,0
4а	«Нетипичный» вариант	2	0,06	2	0,0
5	<b>Консерваторы</b>	185	54,3	3	15,0
6	<b>Аутсайдеры</b>	35	10,3	1	5,0
7	<b>Лидеры</b>	31	9,1	3	15,0
<b>Итого</b>		341	100,0	20	100,0

В данном исследовании число вузов, деятельность которых была подробно проанализирована, возросло до двадцати объектов. Возможность такого принципиального увеличения выборки вызвана использованием отработанных ранее методик, а также активным участием при разработке кейсов представителей каждого из обследованных вузов. Соответственно, при отборе конкретных организаций помимо традиционных требований разнообразия исследуемых объектов (в смысле размера, профиля деятельности, месторасположения и направления развития) учитывалась их готовность к сотрудничеству.

В результате в выборку вошли следующие вузы (в алфавитном порядке).

1. Белгородский государственный университет (БелГУ)\*<sup>22</sup>.
2. Государственный университет – Высшая школа экономики (ГУ–ВШЭ)\*.
3. Курский государственный университет (КГУ).
4. Московский автомобильно-дорожный институт (МАДИ).
5. Московский государственный индустриальный университет (МГИУ).
6. Московский государственный институт электроники и математики (МИЭМ).
7. Московский государственный технологический университет «Станкин» (МГТУ «Станкин»).
8. Московский государственный университет сервиса (МГУС).
9. Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ).
10. Орловский государственный технический университет (ОрёлГТУ).
11. Петрозаводский государственный университет (ПетрГУ).
12. Российский государственный университет инновационных технологий и предпринимательства (РГУИТП).
13. Российский университет дружбы народов (РУДН)\*.
14. Санкт-Петербургский институт точной механики и оптики (ЛИТМО)\*.
15. Санкт-Петербургский политехнический университет (СПбПУ)\*.
16. Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет (ЛЭТИ)\*.
17. Саратовский государственный социально-экономический университет (СГСЭУ).
18. Саратовский государственный технический университет (СГТУ).
19. Томский государственный университет (ТГУ)\*.
20. Южно-российский университет сервиса (ЮРГУЭС).

---

<sup>22</sup> Звёздочкой выделены университеты, ставшие победителями общероссийского конкурса инновационных образовательных программ в рамках Национального проекта «Образование» в 2006–2007 гг.

## Общая схема сбора и анализа информации о деятельности исследуемых вузов

Для унификации информации, предоставленной вузами, и проводимого на её основе анализа была разработана **структура формализованных описаний деятельности вузов (кейсов)**. Она включала основные темы для проведения письменных интервью, а также состав необходимой статистической информации и документов (см. Приложение 1):

- *общая характеристика вуза*: профиль деятельности, история возникновения и развития, виды образовательных программ, описание системы управления, описание организационной структуры, кадровый состав вуза, приём студентов;
- *внешняя среда*: описание масштабов релевантного рынка для образовательных и других видов услуг; региональные и отраслевые особенности; характеристика основных конкурентов вуза на рынке образовательных, научно-консультационных и прочих услуг; виды взаимодействия с важнейшими агентами внешней среды – местной администрацией, предпринимательским сообществом, отечественными и зарубежными вузами и научными организациями; характеристика основных потребителей образовательных, научно-консультационных и других услуг вуза (физических и юридических лиц) и специфика их требований; оценка основных источников риска и возможностей для дальнейшего развития вуза;
- *внутренняя среда*: стратегия и планирование; приоритетные задачи вуза; организация управления вузом; управленческие решения, нацеленные на улучшение организации деятельности вуза в целом, а также его подразделений;
- *образовательная деятельность*: результаты образовательной деятельности; система повышения качества образовательных услуг; конкурентная и ассортиментная политика; соответствие организации образовательной деятельности требованиям Болонского процесса; управленческие решения, нацеленные на повышение привлекательности образовательных услуг вуза для наиболее важных категорий потребителей;
- *научная, консультационная, опытно-конструкторская и инновационная деятельность*: общий объём этих видов деятель-

ности; её основные виды; меры по интеграции науки и образования; нестандартные, с точки зрения вуза, управленческие решения в этих видах деятельности.

Силами участников проекта был проведен подробный анализ представленной информации, с целью выявления определённых противоречий и их последующего исправления с помощью представителей обследуемых вузов. Кроме того, определялись дополнительные вопросы, ответы на которые были необходимы для понимания различных сторон деятельности каждого вуза. Эти вопросы задавались представителям учебных заведений, как в письменном виде, так и в ходе серии специально организованных семинаров. После дополнения и уточнения кейсы были предоставлены представителям каждой организации для окончательной проверки их верности.

Более подробно результаты последнего исследования рассмотрены в первой главе книги.

\* \* \*

Авторы книги выражают свою благодарность всем специалистам вузов-участников многолетних исследований за внимание к проблематике и активное участие на всех этапах работы.

Отдельную благодарность хочется выразить *Елене Анатольевне Полушкиной* за управление проектами, в рамках которых проводилось часть исследований, и подготовку книги к изданию.