



Глава 1

Управленческие решения российских вузов

Анализ кейсов обследованных вузов показал, что хотя деятельность разных вузов была достаточно схожа, конкретные формулировки и способы реализации управленческих решений у проанализированных объектов различались. Соответственно, была поставлена задача ***систематизации и выявления возможных вариантов эффективных управленческих решений***. Для её решения на основании разработанных кейсов для каждого из вузов-участников были сформированы перечни решений, используемых в их практической деятельности.

При разработке таких перечней решений была использована следующая схема.

1. На основании каждого из формализованных описаний деятельности вузов силами экспертов-участников проекта были выявлены наиболее интересные управленческие решения с их краткими описаниями, составленными на основе присланной информации.

2. Имеющиеся управленческие решения были разбиты по рубрикам, соответствующим дальнейшим направлениям анализа (взаимодействие вуза с контрагентами, внутреннее управление, организация учебной деятельности и научно-исследовательской работы и прочие управленческие решения¹).

3. В каждой из рубрик были оставлены наиболее «крупные», «важные» и «перспективные» управленческие решения, которые

¹ Часть управленческих решений была отнесена сразу к нескольким рубрикам.

затем были дополнительно «укрупнены» путём объединения близких по своему содержанию решений.

4. Управленческие решения для каждого из анализируемых вузов были обсуждены с его представителями в ходе рабочего семинара.

5. Силами экспертной группы на основании информации, полученной в ходе рабочего семинара, разработано уточнённое описание каждого из выделенных управленческих решений.

В итоге для каждого из вузов был разработан унифицированный по структуре, но имеющий индивидуальное содержание перечень управленческих решений (см. Приложение 2). Такие перечни решений, используемых в практике каждого из обследованных вузов, позволяют проследить внутреннюю логику функционирования и развития объектов, а также определённую взаимосвязь между отдельными решениями. Кроме того, подобная систематизация позволяет сравнить между собой деятельность любой пары вузов.

Затем была осуществлена иная систематизация выявленных управленческих решений. Варианты решений всех вузов были объединены в общее дерево решений, представленное в разделе 1.1. При его построении использовалась более подробная рубрикация, чем для перечня управленческих решений каждого вуза, объединяющая близкие по своему содержанию действия.

Анализ такого дерева решений позволяет определить распространённость тех или иных решений, выявить зависимости между их использованием и результатами развития вузов, сделать выводы о важнейших тенденциях в практической деятельности организаций системы ВПО. Для этого около каждого управленческого решения приведен список использующих его вузов².

Построенное дерево решений относится к классу «гибких» моделей, что определяет его принципиальную особенность. Оно

² Необходимо ещё раз напомнить, что дерево решений было построено на основании кейсов, присланных обследованными вузами. Информация, дополнительно полученная в ходе специальных рабочих семинаров, использовалась для построения более детальных фрагментов этой модели.

не претендует на «полноту», т.е. любой уровень дерева решений может быть дополнен на основании дальнейшего анализа уже рассмотренных или новых управленческих практик. Значение такой модели состоит в том, что любые другие объекты могут использовать её как «меню», набирая различные сочетания перечисленных управленческих решений и дополняя их с учётом особенностей своей ситуации. Для удобства такого практического применения около каждой рубрики в скобках приведены важнейшие цели, которые могут быть реализованы с помощью соответствующего блока решений.

Кроме того, при практическом использовании дерева решений необходимо учитывать логические связи между его элементами. На двух верхних уровнях (выделены жирным шрифтом и курсивом) преимущественно используется логика «И», т.е. представленные направления деятельности могут реализовываться одновременно. Логика «И» для данной модели не является жёсткой, т.е. требование обязательной реализации всех перечисленных направлений отсутствует. Между вариантами управленческих решений (нижние уровни дерева решений, обозначенные обычным шрифтом) может существовать как логика «И», так и «ИЛИ», т.е. они могут как дополнять, так и замещать друг друга.

Необходимо сделать ряд замечаний. Прежде всего, как это часто бывает при разработке дерева решений, многие из управленческих решений трудно однозначно отнести к одному направлению деятельности. В таких случаях для большей краткости изложения используется система отсылок к приведенным ранее фрагментам дерева решений.

Кроме того, разработка кейсов основывалась не на исследовании управленческих практик силами экспертов, что отчасти обеспечивало бы полноту системы выявленных решений, а на анализе присланных вузами материалов. Поэтому отсутствие определённых управленческих решений в данной модели, а также ссылки на конкретный вуз не означает, что их нет в реальной практике.

1.1. Решения, связанные с взаимодействием с внешней средой

Создание трудно копируемых конкурентных преимуществ (цели – стабильное развитие вуза, укрепление имиджа, увеличение размера целевой аудитории, возможность привлечения различных типов ресурсов и т.д.), в том числе:

- открытие в вузе Учебно-методических объединений (ГУ–ВШЭ, ЛИТМО, ЛЭТИ, ЮРГУЭС);
- участие в законотворческой деятельности по направлениям, в которых заинтересован вуз (ГУ–ВШЭ, ЛЭТИ);
- участие в рейтингах вузов и конкурсах, проводимых различными организациями (БелГУ, ГУ–ВШЭ, МГУС, МГТУ «Станкин», МЭСИ, СПбГПУ, ПетрГУ, ЮРГУЭС);
- сотрудничество с известными структурами, организациями, предприятиями, в том числе международными (все вузы);
- привлечение к работе в вузе «знаковых» фигур (БелГУ, ГУ–ВШЭ, МЭСИ, СГТУ);
- проведение различных PR-акций (БелГУ, КГУ, МЭСИ, ЮРГУЭС, СГТУ);
- предоставление широким слоям общественности информации о себе, в том числе в Интернете (БелГУ, ГУ–ВШЭ, МЭСИ, ЛИТМО, СПбГПУ, СГСЭУ, ТГУ, ЮРГУЭС).

Оптимизация стоимости образовательных услуг (цели – увеличение размера целевой аудитории и максимизация получаемых внебюджетных средств). Применяемые подходы:

- анализ себестоимости образовательных услуг (ЛЭТИ);
- анализ соотношения спроса и предложения на рынке, а также цен важнейших конкурентов (стоимость обучения на разных факультетах и специальностях может варьироваться) (БелГУ, ГУ–ВШЭ, ПетрГУ, ТГУ);
- стоимость обучения за семестр на всех специальностях и направлениях обучения одинакова и меняется только в зависимости от формы обучения, стоимость коммерческого

обучения рассчитывается исходя из стоимости обучения одного бюджетного студента (СГТУ).

Применение различных вариантов продуктовых стратегий (цели – привлечение бюджетных и внебюджетных средств за счёт образовательных и научно-консультационных и других услуг).

Горизонтальная диверсификация – введение новых услуг, связанных с профилем деятельности, востребованных рынком труда, государством, региональной и местной властью (цели – захват новых сегментов рынка услуг, пользующихся спросом у потребителей и соответствующих профилю деятельности вуза), в том числе:

- многопрофильная и многоуровневая образовательная система (БелГУ, ГУ–ВШЭ, КГУ, МГИУ, МГТУ «Станкин», МИЭМ, ОрёлГТУ, ПетрГУ, ЛИТМО, ЛЭТИ, СГТУ, ТГУ, ЮРГУЭС);
- открытие большого числа специальностей (БелГУ, ГУ–ВШЭ, КГУ, МГУС, ОрёлГТУ, ПетрГУ, РУДН);
- система дополнительного образования (курсы различной длительности, система повышения квалификации, система переобучения, второе высшее образование и т.д.) (ГУ–ВШЭ, КГУ, МГУС, ПетрГУ, ЛИТМО, СГТУ, ТГУ);
- подготовка к поступлению в вуз для абитуриентов (все вузы);
- интегрированная система профессиональной подготовки (МГИУ);
- дополнительное образование для учащихся на платной основе – изучение специальных дисциплин сверх программы, компенсирующее обучение, различные курсы, получение дополнительной квалификации и т.д. (БелГУ, ГУ–ВШЭ, КГУ, СГТУ).

Неоднородная диверсификация – создание новых видов образовательных услуг вне профиля своей деятельности в тех рыночных зонах, в которых спрос опережает предложение (цели – использование «сиюминутного» спроса на специальности, востребованные потребителями-абитуриентами), в том числе:

– «традиционные» специальности, востребованные на рынке абитуриентов и рабочей силы – экономика, финансы, юриспруденция, менеджмент (МГИУ, ЛИТМО, МЭСИ);

– творческие специальности, на которые постепенно растёт рыночный спрос – дизайн, архитектура и т.д. (МИЭМ);

– «модные» гуманитарные специальности – перевод, психология и т.д. (ГУ–ВШЭ, РУДН, МИЭМ, СГТУ, СПбГПУ).

Открытие специальностей и специализаций, а также специальных образовательных структур в зонах деятельности, в которых у вуза есть конкурентные преимущества, а на рынке имеется лучшее соотношение спроса/предложения, или «защищенных» от конкурентов – сфокусированная дифференциация (цели – захват сегментов рынка для реализации конкурентных преимуществ, работа в своём обособленном сегменте обеспечение удовлетворения спроса на специалистов со стороны региональных образований), в том числе:

– открытие новых программ для целевой подготовки кадров (по заказу предприятий, организаций, местной и региональной администрации, других регионов страны и зарубежья) (МГТУ «Станкин», ПетрГУ, ЛЭТИ);

– дополнительные профессиональные образовательные программы в зонах с повышенным спросом и высоким уровнем требований, например, МВА, Executive MBA, «Переводчик в сфере профессиональной коммуникации» и т.д. (БелГУ, ГУ–ВШЭ, РУДН, ЛИТМО, СПбГПУ);

– организация и проведение мастер-классов в организациях и на предприятиях (ГУ–ВШЭ);

– создание групп по адаптации детей к условиям школьной жизни (БелГУ) и т.д.

Использование решений для увеличения размера целевой аудитории (цели – получение дополнительных бюджетных и внебюджетных средств, стабильное функционирование вуза в условиях демографической ямы, рост влияния вуза, отбор качественных абитуриентов и т.д.).

Более полный охват релевантного рынка образовательных и др. профильных услуг (цели – более ранняя и более полная ориентация потребителей на взаимодействие с вузом, на профессиональную ориентацию абитуриентов, на адаптацию к реальным условиям профессиональной деятельности), в том числе:

- охват населения разных возрастов и квалификации за счёт использования непрерывного многоуровневого профессионального образования – системы взаимосвязанных программ различного уровня, включая довузовскую подготовку, начальное, среднее профессиональное и высшее образования (с возможностью выбора различных специализаций), которое может быть продолжено на всех уровнях послевузовского и дополнительного профессионального образования (БелГУ, ГУ–ВШЭ, МЭСИ, ПетрГУ, ЛИТМО, СПБГПУ, СГТУ, ЮРГУЭС);

- предварительная работа с абитуриентами: ранняя профессиональная ориентация школьников, подготовительные курсы, программы дополнительного профессионального образования школьников, организация классов профильного обучения в подшефных школах (все вузы);

- повышение привлекательности вуза для учащихся: укрепление связей с профильными предприятиями, гарантированное трудоустройство выпускников, их ранняя адаптация к реальным условиям профессиональной деятельности, предоставление образовательных кредитов, возможность совмещения работы и учебы, возможность самостоятельного формирования образовательной траектории по направлению образования и виду диплома, возможность получения двойных дипломов (БелГУ, ГУ–ВШЭ, МГИУ, МГУС, РУДН, ЮРГУЭС);

- «переманивание» абитуриентов из других вузов региона за счёт, активной имиджевой деятельности, диверсификации, в частности, в непрофильные для вуза зоны деятельности (ГУ–ВШЭ, ЛЭТИ);

- целевая подготовка кадров (по заказу предприятий, организаций, местной и региональной администрации, других регионов страны и зарубежья) (ГУ–ВШЭ, МГИУ, МГТУ «Станкин»,

МГУС, ОрёлГТУ, СПбГПУ, ПетрГУ, ЛИТМО, ЛЭТИ, СГСЭУ, СГТУ, ТГУ, ЮРГУЭС);

– создание сетевого (распределённого) университетского научно-образовательного комплекса, в частности, за счёт слияния с другими образовательными, научно-исследовательскими и прочими структурами, а также их поглощения (БелГУ, МГИУ, МГТУ «Станкин», СПбГПУ, ЮРГУЭС, СГТУ).

Выход на рынки соседних регионов, расширение релевантного рынка вплоть до размеров страны, выход на рынки развивающихся стран, стран бывших республик СССР и «дальнего зарубежья» (цели – расширение присутствия на рынке, укрепление контактов между регионами, странами) в т.ч.:

– рекламные кампании в других регионах (ГУ–ВШЭ);

– использование ЕГЭ (ГУ–ВШЭ, МИЭМ, ЛЭТИ);

– целевой приём студентов из других регионов (ГУ–ВШЭ, ЛЭТИ, ТГУ);

– создание сетевого (распределённого) университетского научно-образовательного комплекса и сети филиалов (ГУ–ВШЭ, МГИУ, ОрёлГТУ, РУДН, СГСЭУ, СГТУ, МГТУ «Станкин», ТГУ, ЮРГУЭС);

– выход на рынки развивающихся стран и стран-бывших республик СССР (ГУ–ВШЭ, МИЭМ);

– дистанционное обучение (МГИУ, МИЭМ, МЭСИ, ОрёлГТУ, ПетрГУ, РУДН, ТГУ, ЮРГУЭС).

Применение различных форм взаимодействия с предпринимательским сообществом (цели – получение дополнительных финансовых средств, формирование положительного имиджа вуза, его стабильного развития и т.д.).

Долгосрочные соглашения о сотрудничестве и партнёрстве (цели – стабильные взаимоотношения вуза и предприятий по подготовке специалистов, как в плане получения результатов, так и в поддержке процесса образования) в т.ч.:

– целевая подготовка по заказам предприятий и организаций (ГУ–ВШЭ, МГУС, МГТУ «Станкин», ОрёлГТУ, СПбГПУ, ЛЭТИ, СГСЭУ, СГТУ, ЮРГУЭС);

– разработка содержания образовательных программ, востребованных рынком труда, включая опережающую подготовку кадров для освоения новых видов продукции и технологий (БелГУ, ГУ–ВШЭ, МГУС, МЭСИ, ПетрГУ, ЮРГУЭС);

– участие специалистов-практиков в реализации образовательных программ (ГУ–ВШЭ, МИЭМ, ЛИТМО);

– регулярная оценка качества выпускников и образовательной среды вуза (БелГУ, ГУ–ВШЭ, СПбГПУ, СГТУ);

– создание базы для проведения технологических практик студентов и дипломников (ГУ–ВШЭ, МГИУ, МИЭМ, ЛИТМО, СГСЭУ, СГТУ);

– проведение совместных НИОКР, привлечение вузовских учёных к модернизации и созданию новой продукции и технологий, их внедрению и коммерциализации (БелГУ, КГУ, МГУС, МЭСИ, ОрёлГТУ, РУДН, ЛИТМО, СПбГПУ, ЮРГУЭС);

– целевая подготовка для предприятия кадров высшей квалификации (ГУ–ВШЭ, МГУС, МГТУ «Станкин», ОрёлГТУ, СПбГПУ, ЛЭТИ, СГСЭУ, СГТУ, ЮРГУЭС);

– стимулирование работы по привлечению крупных заказчиков на специалистов-выпускников (БелГУ);

– создание совместных структур научно-образовательного или инновационного профиля, в том числе, базовых кафедр (БелГУ, ГУ–ВШЭ, МИЭМ, ЛЭТИ, СГТУ).

Экспертные советы по научно-образовательным направлениям – коллегиальные органы учёного совета вуза с преобладающим (не менее половины) участием представителей промышленности, отраслевой и академической науки, преимущественно из числа стратегических партнёров вуза (цели – повышение качества подготовки выпускников на основе реализации требований, предъявляемых со стороны науки и практики), основными направлениями деятельности которых являются:

– экспертиза и анализ действующих и разрабатываемых основных и дополнительных образовательных программ различного уровня (ГУ–ВШЭ, СГТУ, ЛЭТИ);

– анализ учебных планов, учебно-методического и материально-технического обеспечения учебного процесса (ГУ–ВШЭ, СГТУ, ЛЭТИ);

– оценка качества и выработка рекомендаций по совершенствованию подготовки дипломированных специалистов, бакалавров, магистров и аспирантов (БелГУ, ГУ–ВШЭ, КГУ, СГТУ, СПбГПУ, ЛЭТИ, ЮРГУЭС);

– выработка рекомендаций по открытию новых образовательных направлений, специальностей и специализаций, включая аспирантуру и докторантуру, а также новых диссертационных советов (БелГУ, ГУ–ВШЭ, МЭСИ, ПетрГУ, РУДН, СПбГПУ, ЛЭТИ);

– формирование независимых экспертных оценок состояния и направлений развития, приоритетных для вуза, в частности, фундаментальных и прикладных исследований (ГУ–ВШЭ, РУДН, ЛЭТИ);

– экспертиза тематических планов НИОКР факультетов на этапах формирования и ежегодного анализа результатов (РУДН, ЛЭТИ);

– анализ состояния и перспектив развития науки, техники и наукоёмкого производства по профильным для вуза направлениям на региональном и международном уровнях (ЛЭТИ, ЮРГУЭС);

– выработка рекомендаций по совершенствованию содержания и форм организации научной и научно-технической деятельности, составление аналитических прогнозов по профильным отраслям промышленности (РУДН, ЛЭТИ, ЮРГУЭС);

– подготовка и экспертиза предложений по созданию в вузе, при вузе или совместно со сторонними организациями учебно-научных центров, НИИ, КБ, экспериментально-опытных предприятий и иных подразделений научно-образовательной сферы (ЛЭТИ);

– содействие в поиске стратегических партнёров, заинтересованных в долгосрочном сотрудничестве с вузом (ЛЭТИ);

– выработка рекомендаций по совершенствованию организации и управления научной и образовательной деятельностью (РУДН, ЛЭТИ).

Предоставление информации о студентах – открытые рейтинги студентов (цели – возможность выбора выпускников со

стороны работодателей, организация соревнования студентов за рейтинг, позволяющий лучше трудоустроиться) (ГУ–ВШЭ, ЮРГУЭС).

Клубы и сайты выпускников (цели – связь вуза с выпускниками для возможности оценки качества подготовки студентов, возможность обмена опытом, поддержки друг друга) (БелГУ, ГУ–ВШЭ, ЛИТМО, ЛЭТИ).

Учёт требований потребителей образовательных услуг (цель – дополнительное привлечение потребителей услуг). Виды требований по важнейшим категориям потребителей следующие.

Абитуриенты:

– возможность выбора вида и формы обучения (ГУ–ВШЭ, КГУ, МИЭМ);

– востребованность получаемой профессии на рынке рабочей силы (БелГУ, ГУ–ВШЭ, МГУС, ЛИТМО, СПбПУ, ПетрГУ, ЮРГУЭС);

– возможность выбора между ЕГЭ и вступительным экзаменом (ГУ–ВШЭ, ЛЭТИ);

– система скидок за обучение:

- в зависимости от разницы набранных и проходных баллов на определённое число семестров, затем студент переводится на бюджетную основу (при наличии вакантных мест и хорошей успеваемости) (СГТУ);

- скидка определяется исходя из разницы набранных и проходных баллов на весь срок обучения;

- скидка определяется исходя из разницы набранных и проходных баллов сроком на один семестр (год), а затем должна подтверждаться хорошей успеваемостью (ГУ–ВШЭ) и т.д.;

– обеспечение доступности образования (бесплатные подготовительные курсы, специализированные подготовительные курсы для абитуриентов, прошедших службу в Российской армии, обучение в филиалах и дистанционное обучение (для студентов, которые по социальным показаниям не могут покинуть место проживания: малоресурсные студенты; учащиеся, имеющие семью; люди с ограниченными возможностями) (КГУ).

Учащиеся:

– сочетание фундаментальности образования с практической нацеленностью;

– наличие имиджевых моментов в дипломе (известность учебного заведения, получение второго диплома в зарубежном вузе, приобретение дополнительных знаний, навыков и умений, различных свидетельств и сертификатов) (БелГУ, ГУ–ВШЭ, КГУ, МГИУ, ОрёлГТУ, ТГУ);

– выбор студентами собственных вариантов учебных траекторий через расширение меню элективных курсов (ГУ–ВШЭ);

– возможность совмещать учебу с работой (обучение на рабочих местах, очно-заочная форма обучения, вечерние занятия на старших курсах в рамках очной формы образования, система «сэндвич-образования» и т.д.) (МГИУ, СПбГПУ);

– возможности обучения малоресурсных студентов (социальные стипендии, материальная помощь, возможность получения образовательного кредита (с возвратом после трудоустройства) (ГУ–ВШЭ, КГУ);

– обеспечение поддержки талантливых студентов (скидки за успехи в обучении, вузовские стипендии, стипендии Попечительского Совета) (ГУ–ВШЭ, СГТУ);

– обеспечение социального и физического развития обучающихся (создание виртуальных музеев, включение в учебные планы дисциплин культурного направления, поддержка деятельности студенческих организаций и мероприятий, создание центров здоровья, организация центров по борьбе с наркотиками) (ГУ–ВШЭ, КГУ, ЮРГУЭС, СГСЭУ, СГТУ);

– обеспечение студентам возможности трудоустройства после обучения (обучение основам эффективного трудоустройства на работу, организация ярмарок профессий, создание и поддержка бюро трудоустройства, в том числе студенческих) (ГУ–ВШЭ, КГУ, ЛЭТИ, МГУС, ОрёлГТУ, СГСЭУ, СГТУ, ТГУ);

– обеспечение раннего трудоустройства выпускников (МГИУ);

– подготовка студентов в соответствии с собственным прогнозом потребностей рынка труда, сделанным с учётом перспек-

тив развития региона, отрасли и предприятий (БелГУ, ГУ–ВШЭ, СПбГПУ, ЮРГУЭС);

– стимулирование внеучебной деятельности студентов (ПетрГУ).

Создание информационной открытости, «прозрачности» всех процессов, происходящих в вузе (цели – формирование имиджа вуза, рост его популярности у абитуриентов, заказчиков, работодателей, партнёров – различных фондов, научных и профессиональных сообществ и др.) (ГУ–ВШЭ, ТГУ).

1.2. Решения по управлению вузом

Стратегическое управление вузом (цели – получение трудно копируемых конкурентных преимуществ, успешное и устойчивое развитие в постоянно меняющейся среде и т.д.):

– разработка стратегии развития вуза (БелГУ, ГУ–ВШЭ, КГУ, ЛЭТИ, МГУС, МИЭМ, МЭСИ, ПетрГУ, РУДН, СГТУ, СПбГПУ, ТГУ, ЮРГУЭС);

– использование системы сбалансированных показателей для стратегического планирования (СГТУ);

– использование технологий проектного менеджмента для реализации стратегических целей (МИЭМ, МЭСИ, СГТУ);

– разработка комплекса условий и показателей целесообразности реализации программ ВПО (РУДН).

Децентрализация процесса разработки и принятия управленческих решений – делегирование подразделениям прав, ресурсов и определение их ответственности за принимаемые решения (цели – увеличение мотивации ППС и сотрудников, совмещение административной и экспертной власти и т.д.).

Делегирование полномочий на уровень проректоров:

– курирование отдельных направлений деятельности (СГТУ);

– передача права распоряжения частью бюджетных средств на определённое направление работы вуза: учебное, научное, международное и другие виды деятельности (СГТУ).

Делегирование полномочий на уровень факультетов:

– создание факультетских фондов (как из собственных доходов, так и из получаемых бюджетных средств) для развития этих подразделений (ГУ–ВШЭ, МИЭМ, СПбГПУ, ПетрГУ, СГТУ);

– создание «центров прибыли», занимающихся образовательной, исследовательской, консультационной и прочими видами деятельности на факультетах (ГУ–ВШЭ, СГТУ);

– создание попечительских советов на уровне факультета (ГУ–ВШЭ);

– разрешение долгосрочных программ сотрудничества факультетов с предприятиями (ГУ–ВШЭ, СПбГПУ).

Компенсационные меры для сохранения единства учебного заведения (СГТУ):

– выделение зон централизованного принятия управленческих решений (стратегические вопросы, распределение финансовых и других ресурсов, чрезвычайные ситуации и т.д.) (СПбГПУ, СГТУ);

– разработка внутреннего законодательства, определяющего нормы взаимодействия подразделений с центральной властью вуза и между собой (ГУ–ВШЭ, МИЭМ, СГТУ, ЮРГУЭС);

– наличие общеузовского бюджета (СГТУ, СПбГПУ);

– система контроля за развитием факультетов и подразделений (СГТУ);

– система кроссфинансирования факультетов (ГУ–ВШЭ);

– создание специализированных подразделений по организации и управлению коммерческой деятельностью подразделений вуза (РУДН);

– регулирование конкуренции между факультетами (минимизация конкуренции за счёт полного разделения профиля их деятельности, максимизация – открытие близких по содержанию специальностей на разных факультетах) (ЛЭТИ, МИЭМ).

Совершенствование процесса управления вузом (цели – повышение качества управления вузом, упрощение процесса управления и т.д.).

Упрощение управления (цели – уменьшение стоимости управления, снижение числа сбоев и времени реакции, стандартизация и унификация «правил игры» и т.д.), в том числе:

- использование интегрированной информационной системы управления вузом (МГИУ, СГСЭУ, СГТУ, ЮРГУЭС);

- разработка единого комплекса нормативных документов, регламентирующих деятельность как самого вуза, так и структурных подразделений (ГУ–ВШЭ, РУДН, СГТУ);

- укрупнённая структура управления факультетами (объединение близких по научному направлению подразделений) (РУДН);

- повышение эффективности организационной структуры (ЛЭТИ, СГТУ).

Привлечение внешних экспертов к процессу управления (цели – соблюдение интересов внешних контрагентов вуза, улучшение имиджа вуза, привлечение дополнительных средств и т.д.):

- использование «дуального» управления вузом: президент/ректор и Учёный совет/Совет Университета (аналог Управляющего совета или Trustes Body), состоящий в основном из представителей внешних организаций (ГУ–ВШЭ, РУДН);

- создание Попечительского совета (ГУ–ВШЭ, ОрёлГТУ, ПетрГУ, СГТУ).

Расширение числа внутренних экспертов для управления вузом (цели – повышение качества решений за счёт большего объёма используемой информации и использования профессиональных знаний ППС, увеличение лояльности коллектива и согласованности интересов различных уровней управления и подразделений):

- создание комиссий для решения конкретных проблем (ГУ–ВШЭ, ЮРГУЭС);

- привлечение к вопросам управления вузом собственных специалистов (БелГУ, ЮРГУЭС);

- открытость информации о процессе управления вузом (ГУ–ВШЭ);

- открытое проведение Учёного совета (ГУ–ВШЭ);
- проведение опроса ППС и сотрудников и учёт их мнения (ЮРГУЭС);
- организация широких дискуссий по наиболее важным вопросам развития вуза (ГУ–ВШЭ);
- участие студентов в управлении (БелГУ, РУДН).

Создание специальных структурных подразделений, в функции которых входит мониторинг внешней среды вуза, состояния различных направлений его деятельности, хода выполнения программ развития (БелГУ, ГУ–ВШЭ, РУДН) и т.д.

Система повышения квалификации руководящего административно-управленческого состава (РУДН, ЮРГУЭС).

Использование обратной связи для совершенствования процессов управления (БелГУ, ЮРГУЭС) – опросы и анкетирование студентов, выпускников, ППС, сотрудников вуза, в том числе:

- «Преподаватель глазами студента» (ГУ–ВШЭ, ЮРГУЭС);
- состояние морально-психологического климата в коллективе (анкета для студентов, ППС, сотрудников) (ГУ–ВШЭ, ЮРГУЭС);
- анкета выпускника (ГУ–ВШЭ, ЮРГУЭС);
- оценка деятельности вспомогательных подразделений (ЮРГУЭС);
- отношение ППС к происходящим в университете переменам (ЮРГУЭС);
- удовлетворенность преподавателей, сотрудников вуза и студентов (ЮРГУЭС).

Система морального и материального поощрения по важным для вуза направлениям (снижение текучести кадров, привлечение молодых специалистов, повышение качества образования, рост квалификации сотрудников, стимулирование научной деятельности, укрепление имиджа вуза и т.п.).

Приоритетные направления:

- качество подготовки специалистов (ГУ–ВШЭ, КГУ, ЮРГУЭС);

- совмещение учебной и научной деятельности (ГУ–ВШЭ);
- разработка и внедрение педагогических новаций и технологий обучения (ГУ–ВШЭ);
- научная работа со студентами (ГУ–ВШЭ);
- передача собственного опыта молодым специалистам (ГУ–ВШЭ);
- освоение информационных технологий, иностранных языков и т.д. (все вузы).

Организационные формы:

- системы внутренних грантов (БелГУ);
- различные конкурсы (ГУ–ВШЭ);
- ужесточение критериев отбора ППС и прохождения конкурса (ГУ–ВШЭ).

Используемые формы морального и материального поощрения ППС:

- конкурентоспособный (по сравнению с другими вузами) уровень оплаты труда (ГУ–ВШЭ, СГСЭУ, ЮРГУЭС);
- премирование за достигнутые результаты (КГУ, ЮРГУЭС);
- персональные надбавки (ГУ–ВШЭ, КГУ, ЮРГУЭС);
- представление к правительственным наградам и почётным званиям (ЮРГУЭС);
- введение статуса «ординарный профессор» (ГУ–ВШЭ).

Система многоканального финансирования (увеличение финансовых средств, бóльшая стабильность развития, меньшая экономическая и политическая зависимость от отдельных источников финансирования) (ГУ–ВШЭ, СГТУ, ТГУ).

Источники:

- выполнение НИР, ОКР и т.д.;
- создание и реализация инновационной технологии, продукции, услуг;
- выполнение крупных, в том числе, международных проектов;
- предоставление образовательных услуг и инновационных образовательных технологий;

- доходы от деятельности технопарка, ИТЦ;
- пожертвования выпускников университета;
- дары спонсоров;
- государственные инвестиции (конкурсы, гранты, фонды);
- частные инвестиции;
- различные формы кредитования.

1.3. Решения, связанные с организацией учебной деятельности

Повышение качества образовательных услуг (цели – привлечение большего числа потребителей, получение конкурентных преимуществ, улучшение имиджа).

Использование системы качества образовательного учреждения (БелГУ, ГУ–ВШЭ, КГУ, МИЭМ, МГТУ «Станкин», ОрёлГТУ, СПбГПУ, ЛЭТИ, ПетрГУ, РУДН, СГСЭУ, СГТУ, ТГУ).

Использование системы менеджмента качества на основе международных стандартов серии ISO (МГИУ, МГУС, МИЭМ, МЭСИ, ЮРГУЭС, ЛЭТИ, СГТУ).

Введение стандарта качества, в частности использование портфолио/паспорта профессиональной карьеры – индивидуальный портфель официальных документов, отражающих знания, умения и навыки учащегося, студента, которые могут быть востребованы на рынке труда (МЭСИ).

Использование при оценке качества различных показателей (СГТУ):

- конкретные индикаторы – характеристики качества учебного процесса;
- социологические оценки процессных составляющих образовательной деятельности.

Применение различных форм контроля качества образования (БелГУ, ГУ–ВШЭ, МИЭМ, СГСЭУ, СГТУ):

- текущий контроль;
- самоанализ;
- внешний контроль;

– привлечение внешних экспертов к проверке знаний студентов: тестирование, двойная оценка;

– организация обратной связи от учащихся, выпускников и работодателей;

– внешняя оценка деятельности университета студентами и работодателями.

Система повышения квалификации ППС и сотрудников, в том числе:

– обучение (речевые коммуникации, педагогическая психология, информационные технологии, менеджмент качества в образовании, углубленное изучение иностранных языков и т.д.) (КГУ, МИЭМ, ОрёлГТУ);

– стажировки (ГУ–ВШЭ, ЛЭТИ, СГТУ);

– совмещение преподавательской и научно-исследовательской деятельности (ГУ–ВШЭ, СГТУ) и т.д.

Совершенствование образовательного процесса, в том числе:

– совершенствование методического обеспечения (МЭСИ, ТГУ);

– использование современных методик обучения (ГУ–ВШЭ, КГУ, МЭСИ, ОрёлГТУ, СГТУ, ТГУ);

– пересмотр программ дисциплин и учебных планов в соответствии с изменяющимися запросами потребителей и студентов (ГУ–ВШЭ, МЭСИ, СГТУ);

– улучшение методов управления процессами обучения (СГТУ);

– улучшение материально-технического обеспечения, включая оснащение современными средствами обучения (ГУ–ВШЭ, МЭСИ, ПетрГУ, СГСЭУ, ТГУ);

– создание в вузе новых и переоснащение имеющихся учебно-научных лабораторий (БелГУ, ЛИТМО, МЭСИ, ПетрГУ, СГТУ, МГТУ «Станкин», МИЭМ, Орёл ГТУ, СГТУ, ЮРГУЭС).

Открытие совместных программ с зарубежными университетами, другими образовательными учреждениями и их объединениями (ГУ–ВШЭ, МГИУ, МГУС, МЭСИ, РУДН, СПбГПУ, ЛЭТИ, СГТУ, ТГУ), в том числе:

– обеспечение совместимости со структурами учебных планов ведущих университетов других стран (ГУ–ВШЭ, МЭСИ, ЛЭТИ);

– создание образовательных программ на английском языке, создание и расширение состава образовательных модулей на английском языке (ГУ–ВШЭ).

Обновление и омоложение преподавательских кадров, в том числе:

– «стартовые гранты» молодым преподавателям при чётко сформулированных условиях к их профессиональному росту (ГУ–ВШЭ, МИЭМ);

– наставничество (ГУ–ВШЭ);

– специальное обучение и стажировки (ГУ–ВШЭ).

Система мотивации преподавателей (см. выше).

Создание базовых кафедр (привлечение известных учёных и практиков, интеграция науки и образования, повышение качества образовательных услуг) (ГУ–ВШЭ, ЛИТМО).

Создание модели документирования учебного процесса (МГУС).

Подготовка и отбор абитуриентов (цели – стабильное функционирование вуза в условиях «демографической ямы», отбор качественных абитуриентов и т.д.).

Подготовка абитуриентов (см. выше).

Увеличение конкурса (см. выше).

Система поиска одарённых абитуриентов (БелГУ, ГУ–ВШЭ, ЛИТМО).

Увеличение требований к абитуриентам, поступающим на обучение на коммерческой основе (ГУ–ВШЭ, ЛЭТИ):

– снижение численности принимаемых студентов на коммерческой основе для сохранения уровня их качества;

– введение конкурса для таких абитуриентов.

Методы стимулирования хорошей учебы (цель – повышение качества образования).

Для всех студентов:

- внедрение рейтинговой системы оценки знаний студентов (ГУ–ВШЭ, МЭСИ, СГСЭУ, ЮРГУЭС);
- именные стипендии (ГУ–ВШЭ, КГУ);
- модульная система обучения (ГУ–ВШЭ, ЮРГУЭС, СГСЭУ);
- использование кумулятивных оценок за экзамен с учётом оценки за работу в течение семестра или модуля (ГУ–ВШЭ);
- увеличение доли самостоятельной работы студентов (ЮРГУЭС);
- введение более подробной (10-балльной или 100-балльной) системы оценок (ГУ–ВШЭ, ЮРГУЭС);
- переход на письменный приём экзаменов и зачётов (ГУ–ВШЭ);
- введение зачётных кредитов (ГУ–ВШЭ, РУДН, СГТУ);
- индивидуальная работа с одарёнными студентами (СГТУ).

Увеличение требований к студентам, учащимся на коммерческой основе (ГУ–ВШЭ), в том числе:

- общие группы;
- единые требования.

1.4. Решения, связанные с организацией научной деятельности

Создание среды для развития научно-исследовательской и других видов профильной деятельности (цели – стимулирование научной деятельности ППС и студентов, повышение квалификации сотрудников, укрепление имиджа вуза).

Организация информационной поддержки научной деятельности (БелГУ), в том числе:

- современные библиотеки, активно использующие информационные технологии (ГУ–ВШЭ, МГИУ, МЭСИ);

- полнотекстовые и библиографические базы данных (БД) открытого доступа (ГУ–ВШЭ, МЭСИ, ЛЭТИ);
- электронные версии периодических печатных изданий (ГУ–ВШЭ).

Организация защиты интеллектуальной собственности, в том числе:

- патентно-информационное обеспечение изобретательской и патентно-лицензионной работы (БелГУ, ТГУ);
- регистрация учебных, методических, информационных и программных разработок (БелГУ, ТГУ);
- централизованное подключение к базам данных патентных ведомств России и других стран.

Ресурсная и сервисная поддержка инновационно-технологической деятельности (ЛИТМО), в том числе:

- обеспечение инфраструктурой: предоставление на льготных условиях офисных и лабораторных помещений, приспособленных для разработки наукоёмкой продукции;
- предоставление комплекса базовых услуг (конференц-зал, переговорные комнаты, охрана, уборка помещений, питание, парковка, телефония, передача данных, Интернет, офисы коллективного пользования);
- финансовая поддержка участия сотрудников в конференциях (ГУ–ВШЭ, ОрёлГТУ).

Формирование адекватного бизнес-окружения: подбор и размещение сервисных компаний, ориентированных на специализированную поддержку деятельности малых инновационных компаний (трансферт технологий, юридические консультации и т.д.) (ТГУ).

Создание специальных структурных единиц для организации научно-исследовательской, консультационной и инновационной деятельности (цели – повышение качества образования, улучшение имиджа вуза, организация связей с предпринимательским сообществом, дополнительное финансирование):

- центры трансферта технологий (ЦТТ) (МГУС, МИЭМ, ПетрГУ, ЛИТМО, СГСЭУ, СГТУ, ТГУ);
- технопарки (МГТУ «Станкин», МЭСИ, ЛИТМО, ЛЭТИ, СГТУ, ТГУ, ЮРГУЭС);
- «бизнес-инкубаторы» (БелГУ, ЛИТМО, СГТУ, ТГУ, ЮРГУЭС);
- учреждение в вузе специальных исследовательских структур (БелГУ, ГУ–ВШЭ, МИЭМ, ПетрГУ, ЛИТМО, СПбГПУ, ЛЭТИ, СГСЭУ, СГТУ, ЮРГУЭС);
- создание научных подразделений в составе факультетов для проведения научных исследований силами ППС с привлечением студентов (ГУ–ВШЭ);
- учреждение в вузе специализированных структур по управлению научной и инновационной деятельностью (РУДН, СГТУ).

Сотрудничество в области науки, образования и подготовки кадров с ведущими исследовательскими организациями и промышленными предприятиями (цели – привлечение квалифицированных сотрудников, трансферт технологий, улучшение имиджа вуза, повышение качества образовательных услуг, дополнительное привлечение бюджетных и внебюджетных средств, использование научно-лабораторной и материально-производственной базы) (ГУ–ВШЭ, КГУ, МИЭМ, ЛЭТИ, ТГУ).

Меры по увеличению научной деятельности и интеграции науки и образования (цели – стимулирование научной деятельности ППС и студентов, повышение качества образовательных услуг, укрепление имиджа вуза) (БелГУ, ОрёлГТУ):

- организация и проведение НИР (ГУ–ВШЭ, КГУ, МГУС, МИЭМ, ПетрГУ, СПбГПУ, ЛЭТИ, СГТУ, ТГУ, ЮРГУЭС);
- меры по стимулированию научно-исследовательской деятельности ППС (см. выше);
- поиск одарённых абитуриентов (ГУ–ВШЭ);
- конкурсы грантов для аспирантов и студентов (ГУ–ВШЭ, МГУС, МЭСИ, ЮРГУЭС);
- конкурс дипломных работ (ГУ–ВШЭ);

– конкурс грантов для преподавателей (ГУ–ВШЭ, МЭСИ, ЮРГУЭС);

– дополнительные соглашения с докторами и кандидатами наук по выполнению научно-исследовательской работы (МЭСИ);

– материальное стимулирование при подготовке и защите кандидатских и докторских диссертаций (ГУ–ВШЭ, МГИУ, ОрёлГТУ, ЮРГУЭС);

– внутриуниверситетский тендер научных коллективов, занимающихся исследованиями по приоритетным направлениям науки, технологий и техники (МИЭМ, ЛЭТИ);

– научно-исследовательский рейтинг кафедры, учёного, аспиранта и студента (ГУ–ВШЭ, КГУ, ЮРГУЭС).

Организация обмена результатами проводимых исследований (цели – ускорение внедрения результатов современных исследований на практике, обмен опытом):

– проведение научных и научно-практических конференций, методических и исследовательских семинаров (ГУ–ВШЭ, МГУС, МИЭМ, СГТУ);

– подготовка и издание серий учебников и научных монографий (ГУ–ВШЭ, МГТУ «Станкин», ЮРГУЭС);

– создание открытых порталов с качественными профессиональными электронными ресурсами (ГУ–ВШЭ, МЭСИ, ПетрГУ).

Мониторинг научной активности (цели – получение актуальной информации о состоянии научной деятельности и её отдельных аспектов, разработка дополнительных мер по её развитию, давление на «отстающие» подразделения и т.д.), в том числе:

– регулярный сбор информации о результатах научных исследований и состоянии научного потенциала (ГУ–ВШЭ, МЭСИ, ОрёлГТУ, ЛЭТИ);

– публикация результатов научных конкурсов и конкурса академических надбавок (ГУ–ВШЭ);

– публичное обсуждение итогов научной деятельности, т.е. морально-психологическое давление на факультеты и НИИ, ока-

зываются по своим научным результатам в конце общего рейтинга (ГУ–ВШЭ, СГТУ);

– создание типового паспорта научно-образовательного направления, в котором отражены: основные учебные и научные подразделения вуза, за которыми закреплено данное направление (факультет, кафедры, лаборатории, центры); перечень направлений и специальностей подготовки специалистов, бакалавров и магистров; научные специальности ВАК, по которым ведется подготовка аспирантов и докторантов; диссертационные советы по данным научным специальностям; коды государственного рубрикатора направлений научно-технических исследований; основные направления фундаментальных исследований и критические технологии федерального уровня, к которым относится данное научно-образовательное направление; основные НИОКР и монографии; признанные научно-педагогические школы и стратегические партнёры (ЛЭТИ, СГТУ).

1.5. Основные тенденции и закономерности в практической деятельности вузов

Как уже отмечалось, фрагменты представленного в предыдущем разделе дерева решений могут быть использованы другими вузами как некоторые «рецепты» практической деятельности. Разумеется, для этого требуется их предварительная адаптация к специфике конкретной ситуации.

Не меньшее значение имеет анализ этой модели, основанный на исследовании деятельности вузов из обследованной выборки, которая состоит примерно из 5% российских высших учебных заведений, находящихся в ведении Минобрнауки России. В связи с этим встаёт вопрос о корректности распространения дальнейших выводов на отечественную систему высшего образования. Однако, как будет показано далее, гипотеза о том, что на данном этапе развития деятельность организаций системы ВПО чрезвычайно схожа, будет подтверждена. Напомним, что эта гипотеза была выдвинута на основании результатов развития абсолютного большинства вузов, подчинённых Минобрнауки Рос-

сии. Это даёт определённые основания распространить полученные выводы на отечественную систему ВПО в целом.

В данном разделе будут рассмотрены следующие вопросы.

– Как, исходя из применяемых решений, изменилась деятельность вузов по сравнению с 1999–2001 гг.?

– В какой степени используемые вузами управленческие решения соответствуют вызовам существующей ситуации?

– Какие направления и виды деятельности в настоящее время являются самыми распространёнными, т.е. используются большинством вузов, и какие причины доминируют при их выборе?

– В какой степени сейчас распространена практика копирования эффективных управленческих решений и, наоборот, поиска уникальных решений?

– В чём состоят важнейшие отличия практической деятельности лучших вузов и, в частности, какие решения преимущественно используются именно ими?

Необходимо дать пояснения относительно смысла последнего вопроса. Разумеется, определить причинно-следственные связи между опережающими результатами развития и использованием конкретных, в частности нестандартных управленческих решений достаточно сложно. С одной стороны, у успешных вузов больше возможностей для разработки и применения таких решений. Так, именно вузы-лидеры часто располагают большими финансовыми средствами и кадровым потенциалом, которые могут быть вложены в проекты, связанные с относительно высоким риском. Кроме того, у объектов с лучшими результатами развития, как правило, накоплен большой менеджериальный опыт. С другой стороны, наличие определённых, высокоэффективных решений лишь у вузов-лидеров может свидетельствовать об определяющем влиянии таких управленческих решений на возможность достижения успехов. Разумеется, могут существовать и более сложные зависимости: хорошее базовое положение является предпосылкой для использования нестандартных и высокоэффективных управленческих решений, применение которых дополнительно улучшает это положение, и т.д.

Анализ управленческих решений, используемых управленческими практиками, не является лонгитюдным. Соответственно, он не позволяет точно определить, какая логика из приведенных выше доминирует. Тем не менее в ряде случаев анализ дерева решений и информации, содержащейся в перечнях управленческих решений отдельных вузов, дал возможность интерпретировать характер зависимости между используемыми вузами уникальными решениями и результатами развития объектов.

Необходимо дать ещё одно пояснение. Напомним, что в связи со спецификой процесса получения информации от обследованных вузов, отсутствие в дереве решений определённых управленческих решений у конкретного объекта не означает, что они им реально не используются. Существует возможность, что эти решения просто не нашли своего отражения в представленном кейсе. Однако если информация о конкретном управленческом решении содержится у большинства вузов-лидеров и, наоборот, отсутствует у всех объектов с худшими результатами развития, есть основание усмотреть в этом некоторую тенденцию. Поэтому проведенный контент-анализ управленческих решений не основывался на статистике их применения и носил преимущественно качественный характер.

В результате анализа управленческих решений, содержащихся в дереве решений, был выявлен ряд закономерностей в практической деятельности обследованных вузов³.

А. Ускорение диффузии инноваций

Социологическое исследование деятельности тридцати вузов, проводившееся в 1999–2001 гг., выявило, на первый взгляд, парадоксальную ситуацию [28]. Все объекты, вне зависимости от успешности их развития, делали примерно одно и то же. Отличались

³ Закономерности в области взаимодействия вузов с контрагентами, организации образовательной и научно-исследовательской деятельности, а также децентрализации управления будут подробно рассмотрены в последующих главах.

только степень соответствия решений друг другу и имеющейся ситуации, а также их рациональность и последовательность. Результаты деятельности зависели в первую очередь от базового, на момент предоставления хозяйственной самостоятельности, положения объектов и во вторую – от месторасположения вуза и профиля его деятельности.

Схожесть управленческих решений, применяемых организациями системы ВПО, в тот период развития объяснялась очень просто. Преимущественно повторялись те решения, которые традиционно, ещё с советского времени, было принято использовать в вузах. Другим источником сходства деятельности вузов, который проявлялся несколько реже, было заимствование управленческих решений из практики предприятий, действующих в условиях рынка.

Одной из задач исследования «Анализ и совершенствование механизма управления экономикой вуза» (2004 г.) было выявление нестандартных и высоко эффективных управленческих решений. В шести управленческих практиках, деятельность которых была проанализирована в данном проекте, было выявлено немало уникальных решений. Их широкое использование свидетельствовало о том, что учебные заведения в значительной мере адаптировались к условиям рынка и творчески ищут свой путь развития. Несмотря на небольшой объём обследованной выборки, явно прослеживалась связь между числом таких нестандартных решений и результатами развития вуза [32].

Анализ дерева решений, разработанного в 2006–2007 гг. на основе кейсов обследованных вузов, показывает, что преобладающая масса управленческих решений снова, как и в первом исследовании, используется многими, а иногда и всеми объектами. Это утверждение можно проверить на основании того, сколько вузов перечислено в дереве решений рядом с каждым из управленческих решений. Так, из почти двухсот решений, учтённых в этой модели, 51% используется несколькими (от 2 до 5) вузами и 17% – бóльшим числом объектов. В качестве наиболее распространённых вариантов можно привести участие в рейтингах ву-

зов и конкурсах, сотрудничество с известными структурами и организациями, предоставление широким слоям общественности информации о себе и многие другие.

На первый взгляд, доля решений, используемых каким-либо одним вузом и составляющая 32%, опровергает выдвинутый тезис о более редком использовании нестандартных решений в организациях системы ВПО. Однако необходимо учесть два соображения. Во-первых, ранее уже упоминалось, что отсутствие в дереве решений упоминания об использовании определённого управленческого решения в конкретном вузе не означает, что его там нет. Таким образом, приведенная доля управленческих решений, которые из формальных соображений можно назвать нестандартными, является несколько завышенной. Во-вторых, относительно редко используемые решения по своему содержанию, как правило, являются менее масштабными, т.е. охватывают меньшее число сотрудников вуза, нацелены на более узкую целевую аудиторию, имеют меньшие финансовые последствия и т.д. Это означает, что при проведении количественного контент-анализа они должны были бы учитываться с некоторым уменьшающим коэффициентом. Поэтому, с нашей точки зрения, ***гипотеза о значительном тиражировании управленческих решений в современной практической деятельности вузов подтвердилась.***

Распространение управленческих решений, с нашей точки зрения, является проявлением увеличившейся адаптационной способности у большинства объектов и во многом объясняет вывод о значительном уменьшении числа отстающих по результатам своего развития вузов.

Сходство используемых решений, скорее всего, означает относительно лёгкое и быстрое освоение образовательных и управленческих технологий, разработанных другими учебными заведениями. Такой процесс принято называть *ускорением диффузии инноваций* [53, 58]. Освоению чужих технологий способствует распространение информации о практической деятельности объектов, в частности, с помощью Интернета. В не меньшей мере на

диффузию инноваций влияет выросшее понимание руководства вузов того, какие возможности предоставляет Benchmarking⁴.

Массовое тиражирование управленческих решений имеет не только положительные последствия. Майкл Портер в работе «Операционная эффективность – не стратегия» [58] показал, что в современной высоко конкурентной ситуации выполнение тех же действий, которые используют в своей практике конкуренты, не может вывести компанию в лидеры. Даже высокая операционная эффективность, т.е. возможность производить те же действия, что и конкуренты, но более качественно, с большей отдачей, не может являться основной для успешного ведения бизнеса в долгосрочной перспективе. При массовом распространении управленческих решений среди конкурентов граница продуктивности, т.е. объединение результатов всех лучших практик в определённый момент времени (сочетание наименьших издержек с наибольшей ценностью продукта или услуги для потребителя), сдвигается, и все игроки снова оказываются примерно на одинаковом уровне.

Это, с точки зрения М. Портера, означает, что в долгосрочной перспективе основой для успешного функционирования любой компании, а в данном случае любого вуза, могут быть только стратегическое позиционирование, создание устойчивого конкурентного преимущества. Под стратегическим позиционированием понимается деятельность, отличная от той, которая осуществляется конкурентами, или имеющая другую форму реализации (поведение, направленное на дифференциацию – «to make a difference»).

Анализ того, как проходит создание вузами устойчивых, трудно копируемых конкурентных преимуществ, будет проведен ниже.

⁴ Benchmarking – один из приемов стратегического маркетинга, при котором анализируются наилучшие методы, приемы, наиболее успешные формы ведения бизнеса, используемые компаниями на рынке, включая анализ эффективной работы собственных отделов, подразделений и специалистов. – Сайт «Словарь основных маркетинговых терминов и понятий» /<http://www.glossostav.ru/word/138/>.

Диффузия инноваций, с нашей точки зрения, часто сопровождается ещё одним негативным эффектом. Происходит излишнее **тиражирование тех решений, которые ранее доказали свою эффективность**. Имеется в виду следующее. За прошедший период адаптации к рыночным условиям организации системы ВПО самостоятельно разработали или скопировали ряд удачных управленческих решений. Позитивный опыт использования таких решений часто приводит к ощущению их меньшей рискованности по сравнению с другими. Однако при дальнейшем тиражировании этих управленческих решений, как правило, не учитывается, что ситуация за прошедшее время могла измениться, а эффективность решений – снизиться. В частности, это может происходить из-за сдвига границы продуктивности, связанной с массовой диффузией инноваций, т.е. широкого применения одних и тех же решений. Дополнительными причинами необоснованного тиражирования «проверенных рецептов» являются их меньшая себестоимость и сниженное в силу привычности этих управленческих решений сопротивление со стороны коллектива при их внедрении. Далее будут приведены различные примеры такого неоправданного тиражирования управленческих решений.

Анализ дерева решений показал, что **уникальные и нестандартные решения преимущественно разрабатываются лучшими объектами**. Это является и причиной, и следствием примерного сохранения доли объектов, отнесённых ранее к более престижным кластерам. Имеется в виду, что такие управленческие решения на данном этапе развития системы ВПО в основном реализуются лучшими вузами и одновременно дают им важные конкурентные преимущества.

Б. Формирование устойчивых конкурентных преимуществ

Задача формирования устойчивых конкурентных преимуществ, которые невозможно или сложно скопировать, сейчас чрезвычайно актуальна [41, 48, 50, 58].

Исходя из сформированного дерева решений, можно выделить следующие направления, наиболее часто используемые вузами для получения таких преимуществ.

1. *Устойчивые конкурентные преимущества, связанные с имиджем вузов.*

Многие учебные заведения из наиболее престижных кластеров используют стратегию, которая выходит за рамки стратегии дифференциации по имиджу, т.е. состоит не только в формировании уникального образа. Вопреки принятым классификациям (см., например, [7, 26, 27, 37, 39]), с нашей точки зрения, можно говорить о ***стратегии лидерства по имиджу. Речь фактически идёт о «размере имиджа», о том, чтобы зарекомендовать себя признанным лидером, значительно опережающим своих конкурентов практически по всем направлениям деятельности.*** Таким образом, не только реально достигается граница продуктивности, но и создаётся устойчивое мнение во внешней и внутренней среде о том, что эта граница достигнута и отчасти формируется данным объектом.

С нашей точки зрения, такая стратегия должна быть эффективной при предоставлении любых высокоинтеллектуальных услуг (например, в высшем образовании, медицине, праве, консалтинге, культуре и т.д.). Перечисленные области деятельности характеризуются значительной асимметрией квалификации их производителей и потребителей, а также возможностью оценки их качества спустя значительное время. Кроме того, такая же стратегия, видимо, может использоваться компаниями, производящими элитные дорогие товары. Для реализации стратегии лидерства по имиджу прежде всего используются рекламная и PR-деятельность.

На основании анализа управленческих решений, содержащихся в дереве решений, можно выделить ещё один способ получения имиджа явного лидера. Им, с нашей точки зрения, является ***сотрудничество с известными структурами, организациями и предприятиями, в том числе международными, а также привлечение к работе в вузе «знаковых фигур»*** – известных в стране или регионе людей. ***За счёт подобного сотрудничества осуществляется определённый перенос имиджа известных контрагентов на сами вузы.***

На первый взгляд, такая деятельность, способствующая улучшению финансирования и качества образовательных услуг, большей известности вуза и приобретению новых современных технологий, типична для всех исследованных объектов. Однако, судя по управленческим решениям, содержащимся в дереве решений, у вузов с разными результатами развития существенно различаются не только их активность по этому направлению, но и имидж тех контрагентов, с которыми им удаётся постоянно сотрудничать.

Можно проследить чрезвычайно важную закономерность. Наиболее успешные и известные вузы, как правило, взаимодействуют с лучшими в стране, а иногда и в мире университетами и исследовательскими центрами, привлекают самых известных учёных, практиков и политиков. Ситуация является симметричной. Для именитых партнёров интерес при сотрудничестве также представляют именно вузы-лидеры, поскольку взаимодействие с ними не только не подрывает, но и улучшает их собственный имидж и даёт новые возможности. Менее успешные учебные заведения могут подобрать себе партнёров только соответствующего статуса. Таким образом, ***учебным заведениям, как правило, удаётся реально сотрудничать только с теми контрагентами, чей имидж не намного отличается от их собственного.***

Из этой закономерности следует достаточно неприятный прогноз относительно возможности инновационного развития системы ВПО. ***За счёт возможности сотрудничества с наиболее престижными контрагентами, которая имеется преимущественно у вузов-лидеров, у них существует большая вероятность дальнейшего успешного развития, чем у объектов с худшим положением.*** Это, с одной стороны, означает, что воздействие от переноса на вузы имиджа их известных партнёров может способствовать ещё большей поляризации вузов в плане результатов и направлений их развития. С другой стороны, сотрудничество с наиболее престижными контрагентами создаёт устойчивые и трудно копируемые конкурентные преимущества.

Ещё одним способом создания уникального имиджа для вузов является *участие в УМО, в престижных научных, образовательных и других программах, в законотворчестве*, в частности, в области образования и т.д. Такая деятельность даёт участникам и другие конкурентные преимущества. Например, содержащийся в нормативных актах уровень требований, как правило, сложен для выполнения другими объектами образовательного рынка, но вполне соответствует опережающему уровню развития вузов-разработчиков. Кроме того, подобная деятельность может обеспечить учебным заведениям дружественное отношение со стороны государственных органов и других вузов, стремящихся перенять прогрессивный опыт, а также дополнительно привлечь новых стейкхолдеров. И, наконец, участие в инновационном процессе даёт возможность перенять передовой опыт других управленческих практик. Анализ дерева решений показал, что укрепление имиджа за счёт участия, организации и координации различных престижных проектов и программ также в большей мере характерен для вузов с лучшими результатами развития.

2. Формирование конкурентных преимуществ, связанных с качеством образовательных услуг.

Важнейшим направлением деятельности, создающим устойчивые конкурентные преимущества, является *совершенствование качества предоставляемых образовательных услуг*. Это направление соответствует таким вызовам сегодняшней ситуации, как постепенный рост конкуренции на рынке образовательных услуг и квалификации их потребителей – юридических и физических лиц.

Хотя, как уже упоминалось, образовательные технологии сейчас распространяются относительно легко и быстро, их копирование, как правило, является в той или иной степени фрагментарным. Соответственно, важнейшим конкурентным преимуществом становится не только и не столько разработка новых высококачественных курсов и даже программ, сколько формирование сквозной системы качества. Эта система включает в себя совершенствование образовательного процесса, библиотечной системы, информатизацию и т.д.

Формально такие системы присутствуют практически у всех обследованных вузов. Складывается впечатление, что без деятельности по этому направлению вузы не могут достичь даже средних результатов развития. Так, практически для всех обследованных вузов характерно использование российских государственных и международных стандартов качества ISO, TQM, SCORM, AICC, IMS.

Достаточно распространённым блоком управленческих решений при тотальном совершенствовании качества является создание специальных подразделений, в функции которых входят мониторинг качества подготовки выпускников, маркетинг и менеджмент образовательных услуг, обучение методам управления качеством и т.д.

Принципиальные различия между вузами при совершенствовании качества образовательных услуг, помимо степени системности этого процесса, заключаются в двух моментах:

- 1) с какими учебными заведениями они сравнивают себя, т.е. кто является для них своеобразным образцом для подражания;
- 2) с помощью каких критериев оценивается качество предоставляемых услуг.

Так, менее успешным объектам достаточно сложно соответствовать уровню большинства своих конкурентов. Соответственно, ориентиром фактически является средний, и лишь в некоторых случаях – максимальный уровень качества на узком рынке образовательных услуг.

Вузы, отнесённые в результате моделирования к наиболее престижным кластерам, ориентируются на лучшие образцы отечественной практики. В некоторых случаях целью является достижение уровня признанных мировых лидеров в области высшего образования. Наиболее показательным проявлением такого развития является использование внешней оценки качества, а в ряде случаев даже международной. Последовательная «гонка за лидером» значительно улучшает качество образовательных услуг, имидж и конкурентоспособность учебных заведений.

3. Профессорско-преподавательский состав как важнейший источник конкурентных преимуществ.

Важным и трудно копируемым конкурентным преимуществом для высших учебных заведений, в значительной мере определяющим качество образовательных услуг, является их *профессорско-преподавательский состав*. Его сохранение и, тем более, обновление в современных российских условиях являются чрезвычайно сложной задачей. В качестве основной проблемы можно назвать низкую привлекательность преподавательского труда. Она вызвана относительно небольшой заработной платой у ППС, бóльшей длительностью построения академической карьеры, чем в бизнесе, и объективной сложностью этого вида деятельности в эпоху ускорения НТП и трансформации общественно-экономических процессов. Однако очевидно, что растущие требования потребителей к качеству образовательных услуг на фоне увеличивающейся конкуренции на этом рынке не могут быть удовлетворены без преподавательских кадров высочайшей квалификации.

Способы разрешения этого противоречия различны и в значительной мере соответствуют финансовым возможностям вузов. При отсутствии таких возможностей учебные заведения вынуждены не столько реализовывать собственные стратегические интересы, сколько пытаться выполнить наиболее острые требования ППС. Для объектов со средними и плохими результатами развития типично отсутствие жёстких требований к преподавателям. Сохранение ППС в основном обеспечивается за счёт предоставления возможности параллельно преподавать и в других учебных заведениях. Это в некоторой степени снижает напряжение, однако неизбежно уменьшает конкурентные преимущества вуза [5]. С нашей точки зрения, подобная практика является одной из важнейших причин появления значительного числа городов и даже регионов, в которых все вузы не демонстрируют явного развития [36].

У вузов с хорошими результатами развития, как правило, есть значительно бóльшие возможности, в частности финансовые, «навязать» свои цели коллективу, чем у их менее успешных

коллег. Как правило, используется система «кнута и пряника». С одной стороны, происходит ужесточение критериев конкурсного отбора ППС. Типичными мерами также являются требования систематической исследовательской работы, наличия публикаций, получения учёных степеней и званий, высокого рейтинга у студентов, освоения преподавателями смежных дисциплин и т.д. С другой стороны, происходит финансовое и моральное стимулирование необходимых направлений развития квалификации ППС.

Явно существует значительная зависимость интенсивности и эффективности кадровой политики вузов от их финансового положения. Такая зависимость означает, что *лучшим вузам легче развиваться ускоренными темпами, чем их менее успешным коллегам, которые, имея менее квалифицированный кадровый состав, неизбежно будут всё больше проигрывать конкурентную борьбу*⁵. Таким образом, выявлена уже вторая причина, в из-за которой в будущем может возрасти поляризация вузов на основании результатов их развития.

Однако, с нашей точки зрения, описанный эффект можно отчасти нивелировать. Выходом из «порочного круга» может быть последовательная кадровая стратегия, являющаяся составной частью общей стратегии развития вуза. Понятно, что чем сложнее положение учебного заведения, тем более «точной» и гибкой должна быть работа с кадрами. Необходимо отслеживать конъюнктуру рынка труда, использовать неформальные методы, постепенно наращивать властный ресурс и т.д. Однако кадровая политика в условиях нарастающей конкуренции не имеет права приводить даже к частичной потере конкурентоспособности вузов.

Ещё одним направлением улучшения и качества образовательных услуг, и имиджа учебного заведения является научно-исследовательская, опытно-конструкторская, консультационная и инновационная деятельность (см. главу 4), которую также проще развивать вузам-лидерам.

⁵ Данный вывод сделан без учёта специфики ситуации на рынке труда.

На данном этапе исследования можно сделать следующие выводы относительно управленческих решений, направленных на создание трудно копируемых конкурентных преимуществ:

- деятельность вузов, отнесённых к кластеру «Лидеры», содержит больше решений, обеспечивающих устойчивые конкурентные преимущества;

- принципиальными отличиями вузов-лидеров являются устойчивые конкурентные преимущества в области имиджа и качества образовательных услуг, достигаемые, в частности, с помощью сотрудничества с наиболее престижными контрагентами, участия в важных проектах и программах, ориентации в своей деятельности на опыт и результаты лучших отечественных и зарубежных практик, а также использования системы мер, направленных не только на сохранение своего ППС, но и на его обновление и совершенствование;

- «отстающие» и даже «средние» по результатам своего развития учебные заведения имеют меньше возможностей строить систему конкурентных преимуществ, что при улучшении социально-экономического положения в стране и росте квалификации конечных потребителей будет препятствовать увеличению группы вузов-лидеров.

В. Начало использования рыночных стратегий

Анализ дерева решений показывает, что подавляющее число управленческих решений у всех обследованных вузов направлено на взаимодействие с контрагентами. Количественно явно выделяется деятельность вузов, нацеленная на максимально полный охват всех ниш релевантного рынка образовательных услуг и получение как можно более широкого контингента учащихся. Стремление расширить целевую аудиторию касается не только студентов, обучающихся на коммерческой, но и на бюджетной основе, поскольку последнее даёт возможность привлекать большие бюджетные средства.

На интенсификацию деятельности вузов, направленной на расширение целевой аудитории, помимо перечисленных ранее причин повлияли обострение конкурентной ситуации и нас-

тупление «демографической ямы». Образовательные учреждения столкнулись с угрозой значительного сокращения числа учащихся.

Учебные заведения заинтересованы и в увеличении числа абитуриентов. Это позволяет отбирать наиболее подготовленных и талантливых учащихся, что, в свою очередь, благоприятно влияет на имидж учебного заведения.

Рассмотрим, к каким стратегиям могут быть отнесены управленческие решения, содержащиеся в дереве решений и направленные на целевую аудиторию.

1. Традиционным способом увеличения целевой аудитории для российских вузов в последние полтора–два десятка лет являлась *горизонтальная диверсификация*. В учебных заведениях открывались новые, не всегда близкие к базовому профилю деятельности специальности и специализации, призванные привлечь дополнительных потребителей. Однако ***сейчас эта стратегия применяется не в столь широких масштабах, как раньше***. Это в первую очередь свидетельствует о насыщении важнейших сегментов рынка образовательных услуг. Уменьшение использования стратегии горизонтальной диверсификации объясняет вывод из монографии [36] о меньшей распространённости экстенсивного развития у отечественных вузов.

Принципы выбора направлений горизонтальной диверсификации в существенной мере связаны со степенью успешности развития вузов. Ещё несколько лет назад преимущественно использовался критерий повышенного рыночного спроса на некоторые специальности и специализации. Вопрос о том, насколько новые виды образовательных услуг соответствуют базовому профилю деятельности и сложившимся компетенциям учебного заведения, практически не учитывался. Теперь такой принцип выбора в большей мере характерен для вузов, находящихся в сложном положении, т.е. отнесённых при моделировании к наименее «престижным» кластерам.

Случаи горизонтальной диверсификации у «успешных» объектов тоже встречаются, хотя и значительно реже. Принципиальным отличием является то, что такие решения у вузов-

лидеров, как правило, хорошо обоснованы. В частности, они могут быть вызваны тем, что переходные процессы в стране не завершены, а достаточно консервативный рынок образования не успевает за требованиями рынков труда и абитуриентов. В таком случае горизонтальная диверсификация заключается в нахождении не занятого или мало занятого сегмента на рынке образовательных услуг.

2. В условиях ужесточения конкуренции выбор новых образовательных услуг, во всяком случае у лучших вузов выборки, диктуется не только существующими требованиями рынков труда и абитуриентов. Он, как правило, осуществляется с учётом перспектив развития вуза и его внешней среды. Выбираются такие образовательные программы, которые с большой вероятностью должны привлечь работодателей, а значит, и абитуриентов, и создать вузу новые конкурентные преимущества. Примером является открытие во многих учебных заведениях образовательных программ в области нанотехнологий.

Формальный выбор таких направлений относится к горизонтальной диверсификации. Однако этот подход основан на анализе не только существующей, но и будущей ситуации и учитывает длительные интересы вуза. Кроме того, образовательные организации при таком способе выбора направлений диверсификации не столько отслеживают существующий спрос на рынке, сколько формируют его. ***Первенство при предложении рынку принципиально новых видов услуг может создать вузу важные конкурентные преимущества.*** Такое развитие может быть отнесено к *стратегии лидерства по времени.*

3. Учитывая наметившийся рост требований потребителей к качеству образовательных услуг, более «успешные» и «продвинутые» вузы часто *диверсифицируются в зоны, смежные по отношению к сложившемуся у них спектру образовательных услуг.* В таких зонах могут быть использованы ранее сложившиеся ключевые компетенции, имидж учебного заведения, наработанные им связи и технологии. Такая диверсификация является одним из способов реализации стратегии *лидерства по издержкам*, а в будущем создаёт потенциальную возможность для использования стратегии *лидерства по качеству.*

4. Особо следует отметить постепенное распространение случаев отказа от малоэффективных, неперспективных и низкокачественных видов образовательных услуг, типичное прежде всего для лучших управленческих практик. Такое развитие также может быть расценено как фрагментарное использование стратегий *лидерства по издержкам* и *лидерства по качеству*.

5. Практически все обследованные учебные заведения помимо горизонтальной используют и *вертикальную диверсификацию*. В основном она имеет форму многоуровневой системы, учитывающей необходимость непрерывного образования от школьной скамьи и практически до пенсии. В частности, так называемое «обучение длиною в жизнь» может быть реализовано за счёт использования такой организационной формы, как УНИК (учебно-научно-инновационный комплекс).

Вертикальная диверсификация в большей мере используется по направлению «наверх», т.е. создаваемые программы преимущественно адресованы лицам, уже имеющим высшее образование, но желающим повысить свою квалификацию или пройти переподготовку. Однако типичным является и открытие программ среднего профессионального образования. Был зафиксирован даже случай создания в вузе специальной программы для детей дошкольного возраста.

Активное развитие дополнительного образования полностью соответствует таким вызовам сегодняшнего дня, как динамичность ситуации и ускорение НТП, которые приводят к быстрому устареванию знаний. Однако информация, содержащаяся во многих кейсах, заставляет предположить, что у большинства обследованных объектов многоуровневая система образования в лучшем случае отвечает реалиям дня сегодняшнего. Так, дополнительное образование преимущественно нацелено на адаптацию определённых слоев населения к деятельности в условиях рынка, но не на постоянное обновление устаревших знаний. Лишь несколько обследованных вузов используют при открытии программ дополнительного образования прогноз изменений на рынке труда.

6. Ещё одним способом расширения контингента потенциальных абитуриентов является *географическое приближение об-*

разовательных услуг к их потребителям, т.е. расширение, а иногда и углубление релевантного рынка образовательных услуг. Распространены такие формы, как:

– *создание сети филиалов*;

Как правило, используется принцип главенствующей роли базового университета, который оставляет за собой наиболее сложные, имиджевые и финансово-эффективные образовательные программы. Это позволяет сохранить заданный уровень качества обучения при географическом расширении релевантного рынка. Однако чаще отношения центрального вуза и филиалов являются достаточно формальными и носят чисто финансовый характер, когда центральный вуз получает определённые отчисления за использование своего имени. Иногда используется практика «образовательных десантов». Только в некоторых вузах, отнесённых при моделировании к самым престижным кластерам, наблюдается передача филиалам необходимых образовательных технологий на безвозмездной основе, использование комплекса стимулирующих мер для роста качества обучения, открытие образовательных программ высокого уровня (магистратуры, аспирантуры и т.д.).

– *развитие дистанционной системы образования*.

Такая форма практически не ограничивает размер релевантного рынка образовательных услуг и, соответственно, является очень перспективной. Дистанционные программы могут быть использованы для малообеспеченных студентов, людей с ограниченными физическими возможностями, жителей труднодоступных и сельских районов, русскоговорящего населения других стран и т.д. Дистанционное обучение в значительной мере соответствует такому требованию нашего времени, как рост конкуренции на рынке образовательных услуг. Однако необходимо отметить, что качество такого образования, как правило, пока уступает традиционному.

Г. Распространение принципов и методов стратегического менеджмента

По сравнению с 2001 г. у вузов сейчас появилась принципиально новая особенность. *Две трети обследованных объектов*

и практически все из них, которые при моделировании были отнесены к наиболее престижным кластерам, разработали стратегию своего развития. Это стало возможным прежде всего благодаря определённой стабилизации ситуации в стране, в системе ВПО и в самих учебных заведениях. Не меньшее значение имели увеличение управленческого опыта вузов и распространение информации о деятельности лучших отечественных и зарубежных практик.

Отчасти изменилось и качество стратегий. В монографии «Путь успеха и неудач: стратегическое развитие российских вузов» [36] на основании анализа опубликованных в 2002–2005 гг. стратегий российских вузов было показано, что их типичными недостатками являются:

- поверхностный анализ особенностей внутренней и внешней ситуации;
- построение стратегий исходя из сильных сторон и существующих возможностей, но без учёта слабостей и угроз, несмотря на объективную сложность положения большинства организаций системы ВПО;
- ориентация на существующие реалии, а не на возможные изменения в стране, в высшем образовании и в самом вузе;
- абсолютный характер оценок ситуации без учёта деятельности конкурентов и требований потребителей;
- отсутствие анализа особенностей организационной культуры, существующей в вузе, а также системы интересов на разных уровнях управления при разработке стратегии;
- отсутствие индивидуальности у разработанных стратегий, в частности, вследствие недостаточного учёта специфики ситуации;
- необоснованное использование всех теоретически имеющихся возможностей развития без сравнительного анализа их эффективности;
- наличие противоречий между отдельными фрагментами сформированной стратегии;
- декларативный характер стратегии, отсутствие конкретных способов реализации её базовых принципов.

Глубина и качество стратегического анализа и, соответственно, самих стратегий у вузов, обследованных в 2006–2007 гг., принципиально различаются. Однако в целом складывается впечатление, что за прошедшее время их качество несколько улучшилось. Справедливости ради необходимо напомнить, что обследованная выборка вузов была несколько смещена в сторону успешно развивающихся объектов.

Однако в большинстве случаев речь по-прежнему идёт о стратегическом планировании, т.е. о разработке периодически корректируемого плана, который должен обеспечить заранее заданные результаты. Лишь небольшая часть обследованных объектов, которые преимущественно являются вузами-лидерами, перешла к непрерывному процессу стратегического менеджмента в постоянно меняющихся условиях. Принято считать, что такой подход больше соответствует одному из перечисленных выше вызовов нашего времени – высокой динамичности ситуации [7].

Стратегии этих объектов, как правило, носят более индивидуальный характер. Для их разработки и реализации иногда создаются специальные подразделения, к функциям которых относятся сбор информации о состоянии внешней и внутренней среды, формирование прогноза по их возможным изменениям, контроль за ходом реализации принятой стратегии и т.д.

По результатам анализа деятельности обследованных вузов можно сделать ещё один чрезвычайно важный вывод. ***Формирование даже несовершенных стратегий принципиально улучшает внутреннее понимание ситуации, в которой находится вуз, осознанность и сбалансированность разработанных целей его развития, а также системность принимаемых решений.*** Кроме того, следствием разработки стратегии являются рост квалификации части администрации и сотрудников и увеличение мотивированности и сплоченности персонала.

Д. Совершенствование системы управления вузом

В период адаптации к условиям рынка у большинства учебных заведений не хватало ни времени, ни опыта, ни властного ресурса для совершенствования своей внутренней системы

управления. В существовавшей ситуации они преимущественно разрабатывали и внедряли инновации, ориентированные на агентов внешней среды. Кроме того, второстепенный характер внутреннего управления был связан с тем, что очевидной и быстрой отдачи от его совершенствования, как правило, не бывает.

В результате у многих учебных заведений накопились значительные противоречия между их деятельностью и существующей системой управления. Это дополнительно усугубилось тем, что для большинства вузов длительное время было характерно экстенсивное развитие, в частности, за счёт увеличения числа подразделений. При этом система управления, как правило, менялась мало и достаточно локально и не соответствовала новым условиям, задачам и масштабам деятельности.

Сейчас, по крайней мере по сравнению с 2001 г., вузы начали активнее совершенствовать свою внутреннюю систему управления. Как и в случае с использованием принципов и методов стратегического менеджмента, важными предпосылками совершенствования системы управления являлись увеличение управленческого опыта вузов и распространение информации о лучших практиках. Кроме того, повлияло и улучшение финансового положения большинства объектов.

Остановимся на важнейших направлениях совершенствования системы внутреннего управления, выявленных на основании анализа деятельности обследованных вузов. Принципиально новой тенденцией по сравнению с 2001 г. стало появление комплексов решений, направленных на частичную децентрализацию власти в вузе. Семь вузов из числа опрошенных предоставили информацию о решениях, способствующих распределению ответственности и передаче полномочий на нижние уровни управления. Более подробно состояние управления в обследованных вузах и проблема выбора адекватной степени централизации власти будет рассмотрена в Главе 5.

Крайне важным направлением совершенствования системы управления является регламентация всех процессов, требующая создания специальной системы внутреннего законодательства. Более-менее полную информацию о таких мерах предоставили

три вуза из числа обследованных, причём отнесённых в соответствии с результатами их развития к наиболее престижным кластерам.

У многих обследованных вузов, прежде всего технических, в той или иной степени осуществлена автоматизация системы управления. Задачи внедряемых информационных систем чрезвычайно широки:

- информационное обеспечение важнейших процессов деятельности;
- мониторинг основных показателей деятельности;
- подготовка различной документации;
- осуществление электронного обмена информацией;
- сопровождение деятельности факультетов и других подразделений и т.д.

Степень автоматизации для обследованных вузов значительно различается. Так, при тяготении к школе управления (см. раздел 5.1) используется документирование процессов, в том числе формирование системы целей и их индикаторов, разработка перечня ключевых процессов, создание системы регламентирующих документов, определение обязанностей, прав и ответственности каждого участника процесса, осуществление мониторинга всех процессов и т.д.

Обследование вузов показало, что часть объектов сознательно не внедряют информационные системы или используют их относительно простые версии. На основании интервью, проведенных с представителями вузов, можно попытаться выделить типичные проблемы при автоматизации управления. В связи с высокой стоимостью таких систем их внедрение часто не приводит к снижению затрат, во всяком случае в течение обозримого времени. Кроме того, вузы иногда не получали качественного продукта из-за плохо составленного технического задания. При проведении автоматизации собственными силами часто создавались специальные структурные подразделения и/или набирались дополнительные кадры, которые, как правило, сохранялись после её завершения. В результате себестоимость процесса управления не только не уменьшалась, но иногда и увеличивалась.

Необходимо отметить, что явная зависимость между степенью автоматизации деятельности вуза и результатами его развития пока не наблюдается. В большей мере на использование этого направления влияют технический профиль деятельности учебного заведения и наличие необходимых кадров.

Часть обследованных вузов понимает, что важным источником повышения их конкурентоспособности является *увеличение эффективности самой системы управления*. Имеется в виду принятие управленческих решений на основе объективной и актуальной информации, а также своевременное и точное выполнение управленческих воздействий. Это является ответом на такие вызовы нашего времени, как крайне высокая динамичность ситуации и рост противоречий внутри вуза.

Важным направлением совершенствования управления вузом является *использование обратной связи от коллектива*, в частности, с помощью опроса ППС и сотрудников. Организация такой обратной связи приводит к большей информационной подготовленности и обоснованности принимаемых решений. По результатам анкетирования определяются проблемные зоны, разрабатываются мероприятия по устранению выявленных недостатков. Полученная информация используется в стратегическом, тактическом и оперативном планировании деятельности вуза и его структурных подразделений.

В наибольшей мере инновации в области внутреннего управления характерны для лучших объектов. Более того, лонгитюдный характер исследования позволил выявить следующую закономерность. ***Совершенствование системы управления вузом является важнейшим источником для создания устойчивых конкурентных преимуществ***. Те объекты, которые начали активно заниматься этим направлением в начале 2000-х гг., сейчас входят в число лучших организаций системы ВПО. И, наоборот, отсутствие этой деятельности практически неизбежно приводит к относительному ухудшению показателей деятельности вузов.

Однако значительное разнообразие деятельности обследованных вузов в области внутреннего управления, с нашей точки зрения, свидетельствует о том, что процесс реформирования

только начался. Относительно небольшая доля управленческих решений, приходящихся на эту деятельность, свидетельствует о том, что, несмотря на значительное изменение ситуации в отечественной системе ВПО, **внешняя деятельность по-прежнему воспринимается большинством объектов как несравненно более важная.**

1.6. Выводы по главе

Анализ разработанного дерева решений обследованных вузов позволил сделать ряд выводов и подтвердить гипотезы, выдвинутые на основании анализа статистической информации о деятельности вузов.

1. В результате появления в системе ВПО профессиональных менеджеров, роста их опыта, быстрого распространения информации о лучших практиках и т.д. **качество принимаемых управленческих решений в целом увеличилось.** При этом **из-за быстрой диффузии инноваций число «нестандартных» решений, наоборот, уменьшилось.**

2. Основными причинами повышенного внимания к определённым направлениям разработки и принятия управленческих решений являются:

- их относительно высокая эффективность и шансы на быструю отдачу вложенных финансовых средств;
- значительное давление со стороны потребителей услуг, заставляющее вузы не отставать или даже опережать своих конкурентов;
- воздействие релевантного рынка труда, причём как в плане профессорско-преподавательского состава, так и выпускников;
- копирование чужого управленческого опыта;
- сложившийся поведенческий стереотип.

3. Практически у всех проанализированных вузов заметно **превалирование управленческих решений в области маркетинговой деятельности на рынке образовательных услуг.**

4. **На смену стратегическому поведению постепенно приходит стратегическое планирование, а в ряде случаев и стратегическое управление.** В частности, были выявлены фрагменты таких стратегий, как:

– фокусирование на сегменте рынка, на котором имеются или могут быть достигнуты труднокопируемые конкурентные преимущества;

– вертикальная и горизонтальная диверсификация;

– лидерство по качеству, издержкам, времени и имиджу и т.д.

5. У вузов, имеющих в настоящее время хорошие результаты, большие возможности дальнейшего опережающего развития за счёт сотрудничества с престижными контрагентами, а также сохранения и обновления ППС. В дальнейшем это может вызвать ещё большую поляризацию положения организаций системы ВПО и препятствовать увеличению числа вузов-лидеров.

6. Основными отличиями вузов с высокими результатами развития являются:

– их активность практически по всем направлениям деятельности;

– опережающее развитие новых направлений;

– системное планирование инноваций, анализ не только их положительных, но и негативных последствий, разработка корректирующих воздействий;

– последовательный отказ от малоэффективных и неперспективных направлений деятельности;

– доминирование стратегических целей над тактическими;

– ориентация в своём развитии на лучшие отечественные и зарубежные образцы;

– переход к стратегическому управлению и улучшение системы управления.

В целом при разработке своих решений **успешно развивающиеся объекты больше и быстрее реагируют на новые вызовы**. В данный момент это наиболее ярко проявляется в таких вопросах, как реальное вхождение в Болонский процесс, интеграция образования и науки, совершенствование внутреннего управления, гармонизация отношений между вузом и ключевыми стейкхолдерами, а также внутри самого вуза. Эти блоки управленческих решений будут подробно проанализированы в следующих главах.