

М. С. МОТЫШИНА,

профессор кафедры управления СПбГУП, доктор экономических наук

КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ В РАЗВИТИИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Современный кризис образования в России обусловлен факторами управленческого и политического характера, отсутствием обра-

зовательной национальной политики, адекватной, с одной стороны, общемировым тенденциям, а с другой — традициям и особенностям

российского образования. Изменения, происходящие в настоящее время в системе образования в целом, и в высшей школе в частности, вызывают достаточно острую критику со стороны широкой общественности, а также специалистов образовательной сферы. Однако нельзя не признавать тот факт, что изменения в образовательной системе вызваны объективными причинами, и пытаться сохранить сложившуюся систему образования в неизменном виде бессмысленно. Это обусловлено, прежде всего, тем обстоятельством, что российская образовательная система стала *открытой*, что она является элементом мировой образовательной системы, которая представляет собой рынок образовательных услуг (РОУ).

Данный рынок, емкость которого, по оценкам ВТО, составляет 50–60 млрд долларов, имеет достаточно стабильную структуру. Устойчивым лидером являются США, контролирующие почти треть мирового финансового образовательного оборота (образование — пятая по значимости статья экспорта американской экономики). На втором месте по объемам образовательных услуг стоит Великобритания (за последнее десятилетие она утроила прием иностранных студентов). Далее — Германия и Франция: примерно 10 % рынка. Завершают «лидерский» список Австралия, Канада и Испания, освоившие по 7–8 % рынка. Исторически сформировались два основных образовательных центра — североамериканский и европейский. Третий центр — в Австралии, он существенно меньше. На протяжении последних тридцати лет половину всех студентов на мировой рынок поставляют страны Азии: Китай, Корея, Малайзия, Индия, Гонконг и др. Второй крупный поставщик — арабские страны Ближнего Востока и Северной Африки: Марокко, Иран, Иордания, Алжир, Палестина. В целом образовательными экспортными операциями занимаются 70 % государств (129 стран по данным ВТО)¹.

Регулируется данный рынок собственными операторами — транснациональными корпорациями (ТНК). Таких ТНК немало: DAAD (Германия), British Council (Великобритания), CIMO (Финляндия), IDP Education Australia (Австралия), EduFrance (Франция), NAFSA (США) и др. Представляя национальные интересы на международном рынке образовательных услуг, они создали свои представительства по всему миру. Сеть British Council, например, охватывает 117 государств. Только

в России с 1992 года открыто пятнадцать представительств Британского совета — от Санкт-Петербурга до Южно-Сахалинска. У EduFrance в нашей стране шесть представительств и 25 пунктов в вузах. Всего же в 30 странах работает 80 бюро EduFrance.

Правительства западных государств поощряют движение университетов в сторону рынка и создают институциональные условия его глобализации в рамках общих процессов интеграции (Болонский процесс). Правительство Российской Федерации также приняло решения, направленные на вовлечение российских вузов в глобальные процессы. Понятно, что реализация этих решений требует большой продуманности и осторожности, но в целом наша страна не может игнорировать интеграционные процессы. Россия может и должна расширять свою долю на этом рынке, так как в современном мире образование представляет собой важнейший фактор конкурентоспособности государств, обеспечивающий рост его потенциала и доходов. Отметим, что в настоящее время Россия контролирует всего 0,5 % мирового рынка образовательных услуг, хотя есть потенциал для увеличения этой доли. Выход на внешний рынок необходим для повышения уровня всей национальной системы образования, поскольку ужесточает требования к качеству образовательного продукта, его профессиональной конвертации, содержанию и условиям обучения студентов. Если российское образование не станет конкурентоспособным, то наша страна может превратиться в образовательную колонию. Планы мировых образовательных корпораций глобальны, и с вступлением России в ВТО в страну быстро придут мощные западные центры (образование входит в перечень торговых услуг Генерального договора ВТО).

Внутренний российский рынок образовательных услуг также весьма динамичен: и спрос, и предложение растут по объему и дифференцируются по структуре. Численность студентов в период с 1993 по 2003 год увеличилась более, чем в два раза. Динамика количества учебных заведений за последние годы приведена в табл. 1¹.

Таблица 1
Количество высших учебных заведений

Год	1996	1998	2000	2002	2003
Кол-во вузов	817	914	965	1039	1046

¹ Галушкина М. Экспорт образования // Эксперт. 2004. № 28–29. С. 28–35.

¹ Образование России–2003: стат. информ.-аналит. сб. / Мин-во образования РФ. М., 2003.

Вместе с тем при отсутствии адекватного предложения со стороны российских вузов (с точки зрения качества и структуры услуг) в условиях открытого образовательного пространства часть потенциальных потребителей внутреннего рынка (причем наиболее платежеспособная) воспользуется более привлекательными услугами зарубежных университетов. Поэтому отечественные вузы должны искать собственные модели развития в складывающейся динамичной рыночной среде.

Следует отметить, что у многих специалистов в сфере образования, особенно педагогике, само понятие «образовательная услуга» вызывает резкую критику и неприятие. Доминирует слишком «узкое», одностороннее представление об услуге, основной характеристикой которой считается платность. Такая трактовка, по нашему мнению, часто является следствием некомпетентного формирования и регулирования образовательных услуг в практической деятельности. Существует значительный разрыв между теорией и практикой управления образовательными учреждениями в России. Вместе с тем современная управленческая теория, а также опыт ведущих университетов предоставляют целый комплекс концепций управления, обеспечивающих эффективное развитие образовательных учреждений.

Концепции управления университетом логично объединить в три группы: 1) управления университетом «извне» (государственное управление); 2) самоорганизации университета; 3) внутриорганизационные. В практической деятельности каждого вуза реализуются и взаимодействуют концепции всех трех групп. Государственное управление формирует «рамочные» условия для практики рыночного и внутриорганизационного управления. В данной статье представлены концепции двух последних классов: а) управления изменениями, б) маркетинговая, в) стратегического управления, г) управления качеством.

Помимо содержательных отличий, они различаются также по уровню общности рассматриваемых процессов и явлений. Управление изменениями — концепция системного характера, предназначенная для разработки механизмов адаптации к динамике внешней и внутренней среды. Она может рассматриваться как одна из частных концепций самоорганизации систем и, тем самым, выступать своеобразным средством синтеза других концепций (в том числе вышеуказанных). Главной особенностью сегодняшней ситуации является то,

что процесс обновления вуза должен быть непрерывным, что обуславливает необходимость постоянных изменений. В сфере образования основным фактором, стимулирующим изменения, является стремительно возрастающий поток информации. Основное направление трансформации состоит в создании адаптивной системы управления университетом. Это касается как российских вузов, так и мировой образовательной системы в целом.

Основными компонентами концепции управления организационными изменениями (УОИ) являются:

- проблемные ситуации (текущие и ожидаемые), требующие изменений в организации;
- организационные изменения как средство разрешения (предотвращения) проблемных ситуаций;
- организационно-экономический потенциал вуза (способность осуществлять устойчивое развитие, направленное на реализацию долгосрочных целей в условиях изменяющейся внешней среды) как источник формирования изменений для разрешения противоречий.

Для УОИ принципиально важной является классификация противоречий на локальные и системные. Локальная проблемная ситуация — это неравновесное динамическое состояние организации, при котором лишь отдельные характеристики данной системы теряют качество, что приводит к отклонению траектории развития организации от оптимальной. Системная проблемная ситуация охватывает организацию в целом, так что введение даже кардинальных локальных изменений не может изменить процесс развития системы. Важнейший принцип УОИ — не допускать перерастания локальных проблемных ситуаций в общесистемные.

Организационный потенциал находится под воздействием экзогенных и эндогенных факторов. В зависимости от состояния и динамики этих компонентов, а также от характера проблемной ситуации могут формироваться различные механизмы управления (табл. 2). В таблице выделено 4 квадранта и 8 ситуаций. Первый квадрант (1.1–1.2) отражает наиболее благоприятные условия управления изменениями, так называемый «устойчивый режим». Его устойчивость обусловлена состоянием и динамикой внутриорганизационного потенциала. Основой управления в данном случае является оптимизация состава организационных изменений по заданным критериям. При этом в ситуации 1.1 источниками изменений могут быть факторы как внешней, так и внутренней среды. В ситуации 1.2

предпочтение отдается внутренним возможностям (например диверсификация образовательных услуг).

вого» маркетинга. Если в данной ситуации находится крупный университет с высоким потенциалом и устойчивыми позициями на

Таблица 2

Классы механизмов управления организационными изменениями

Организа- ционный потенциал	Локальная проблемная ситуация		Системная проблемная ситуация	
	Потенциал внешней среды		Потенциал внешней среды	
	Рост	Снижение	Рост	Снижение
Высокий потенциал / Рост	Управление изменениями в устойчивом режиме за счет внутренних и внешних возможностей 1.1	Управление изменениями в устойчивом режиме за счет внутренних возможностей 1.2	Стратегии реструктуризации (интеграция, диверсификация рынков и т. д.) 3.1	Стратегии реструктуризации (реинжиниринг, диверсификация деятельности) 3.2
Невысокий потенциал / Снижение	Управление изменениями в неустойчивом режиме за счет внешних возможностей 2.1	Управление изменениями в неустойчивом режиме. Поиск возможностей перехода в устойчивый режим 2.2	Антикризисное управление (слияние, поглощение, создание сетевых структур) 4.1	Антикризисное управление (смена собственников). Внешнее вмешательство. Ликвидация 4.2

Во втором квадранте (2.1–2.2) представлены более сложные ситуации, которым должно соответствовать адаптивное управление изменениями. В этом случае основной задачей управления является переход из неустойчивого в устойчивое состояние в условиях ограниченных возможностей. Здесь очень важно формирование политик приспособления к среде, а также политик в отношении составляющих потенциала (интеллектуального, технологического, финансового и т. д.) и постепенного его наращивания.

В третьем квадранте отражена системная проблемная ситуация, требующая кардинальных решений (реструктуризации). При этом в зависимости от динамики потенциала внешней и внутренней среды это могут быть разные механизмы — интеграция, диверсификация, реинжиниринг и др. Четвертый квадрант характеризует наиболее тяжелую ситуацию для организации. По существу, здесь механизм управления изменениями носит вынужденный и часто «внешний» характер. Этот механизм направлен на ликвидацию сложившегося критического состояния организации. Подчеркнем, что основу механизмов управления изменениями должны составлять ситуации, отраженные в первом и втором квадрантах. Эффективный механизм управления не должен допускать до системных проблемных ситуаций, и в принципе стараться, чтобы диапазон изменений не выходил из первого квадранта.

Вышепредложенная классификация ситуаций позволяет дифференцировать механизмы управления, соответствующие каждой ситуации. В ситуации устойчивого режима целесообразны, например, следующие *маркетинговые концепции*: социально-этичного маркетинга, стратегического маркетинга, «нише-

рынке, то возможно использование концепции *социально-этичного маркетинга*. Миссия такого вуза характеризуется социальной направленностью. Для нее характерны следующие основные принципы¹:

— основная цель вуза должна состоять в удовлетворении разумных потребностей в соответствии с гуманными интересами общества;

— вуз должен разрабатывать и внедрять в практику такие образовательные программы, которые служат интересам самого учебного заведения, полезны для социального развития региона, страны;

— вуз должен быть постоянно занят поиском возможностей создания новых образовательных услуг и инновационных программ, полнее удовлетворяющих потребности клиентов; отказываться от образовательных программ, противоречащих интересам потребителей;

— потребители должны поддерживать те учебные заведения, которые проявляют заботу об удовлетворении их потребностей.

Если вуз небольшой его самоорганизация становится концепция *индивидуального (нишевого)* маркетинга. Именно она обеспечит вузу непрерывное приспособление к динамике рыночной среды. Конкурентоспособность такого университета определяется тщательным исследованием запросов целевой группы потребителей и развитием ключевых компетенций именно в сфере данного спектра услуг. Эта концепция является актуальной для многих коммерческих вузов. Она требует непрерывного мониторинга рынка и своевременной переориентации в случае изменения запросов потребителей.

¹ Корчагова Л. Управление маркетингом образовательных услуг // Маркетинг. 2004. № 6. С. 71.

Концепция стратегического управления и планирования тесно связана с концепцией организационных изменений. Стратегическое планирование — это *формирование стратегии*, то есть целей и методов проведения организационных изменений вуза, адекватных изменениям внешней среды в течение определенного периода времени, а не разработка «пятилетнего плана выпуска методических пособий»¹. К сожалению, в практике деятельности многих вузов данную концепцию понимают именно в такой трактовке.

Еще одним из подходов к управлению, органично «вписывающимся» в концепцию организационных изменений, является *предпринимательский* подход, который нацелен на постоянный поиск новых возможностей бизнеса. Модель «предпринимательского» университета завоевывает все большее признание. Главным ресурсом управления в подобном университете является интеллект всего основного состава сотрудников и наличия у них предпринимательских и лидерских качеств. Основные направления трансформации традиционного университета в предпринимательский состоят в следующем: 1) усиление управленческого ядра университета; 2) расширение служащей экономическому развитию университета периферии; 3) увеличение разнообразия источников финансирования; 4) стимулирование основного профессорско-преподавательского состава; 5) развитие предпринимательской культуры². Управление предпринимательским университетом имеет свои особенности: роль текущего планирования мала; основное значение имеет стратегическое управление; центральную роль в управлении играет инновационная миссия, которая задает стандарты деятельности вуза, определяет его культуру и функции.

Концепция управления качеством в общей системе управленческих концепций относится к внутриорганизационным. Она также самым непосредственным образом связана с управлением изменениями. По мнению некоторых специалистов, «начать формирование системы управления изменениями целесообразнее всего с разработки эффективной системы управления качеством образования, выделения функции стратегического развития, разработки новых процессов

и форматов вузовской документации»¹. Тем не менее здесь следует установить приоритеты: концепция управления качеством должна быть подчинена более общим концепциям — стратегическому управлению, маркетинговой концепции.

Анализ эмпирического опыта управления российских вузов позволяет утверждать, что они все активнее начинают прибегать к использованию разнообразных современных моделей вузовского управления, хотя этот процесс идет слишком медленно по сравнению с изменениями внешней среды. Существуют обстоятельные исследования, которые обобщают не только теоретические положения, но и практический опыт внедрения новых методов управления, адаптированных к условиям функционирования конкретных российских университетов². Вместе с тем в практической деятельности концепции управления часто не согласованы: отсутствует корпоративное видение вуза, основные стратегические цели и задачи; в системах управления качеством доминирует стремление формализовать элементы системы и превратить ее в самоцель.

Исследование систем управления в ходе программы «Совершенствование управления в вузах», реализованной Национальным фондом подготовки кадров в рамках Инновационного проекта образования (ИПРО) в 1997–2004 годах, позволило выявить несколько ключевых управленческих областей, развитие которых значимо с точки зрения модернизации российского образования³. Первый уровень значимости получили направления: «Создание нового поколения систем управления; формальные модели стратегического управления и управления качеством», «Вовлечение преподавателей и студентов в процессы управления качеством вуза», «Преодоление кадрового “голода”», «Повышение квалификации высшего управленческого звена». Второй рейтинг получили направления, связанные с интеграцией научных и образовательных процессов, а именно: «Переход к исследовательскому и(или) предпринимательскому университету», «Стимулирование

¹ Сагинова О. В. Управление изменениями на рынке образовательных услуг и качество подготовки специалиста // Экономика образования. 2004. № 4. С. 28.

² Например: Запесоцкий А. С. Образование: философия, культура, политика. М., 2002; Соколов Л. А. Управление стратегией вуза: монография. Кострома, 2001.

³ Соболева Е. Н. Проектный подход к вопросам поддержки и развития вузовского менеджмента // Известия СПбУЭФ. 2004. № 4. С. 89–99.

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

² Clark B. R. Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation. Issues in Higher Education. P., 1998.

научной активности», «Интеграция науки, образования, промышленности». Третий рейтинг получили направления повышения качества управления. Особого внимания, по мнению участников указанной программы,

требует разработка направления «Национальная образовательная политика». Именно она должна определять общую траекторию развития отечественного высшего образования.