

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ВУЗА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

*Торобеков Б.Т.  
КГТУ им. И. Раззакова*

*Рассмотрена методика разработки стратегии развития вуза. Приведены основы концепции и этапы разработки стратегии развития вуза. Дается структура и рекомендации по формированию разделов, а также реализации стратегии.*

В условиях глобализации, изменения внешней среды, конкуренции на рынке образовательных услуг стратегическое планирование развития вузов стало объективной необходимостью. Оно имеет целью обеспечить качество образования путем интернационализации и активного привлечения заинтересованных лиц в

управление образовательной деятельностью.

В стратегии развития вуза предусматривается разработка основы его управления. В этих целях в стратегии определяется миссия вуза, формулируются стратегическое видение и приоритеты, определяющие перспективную модель развития, а также пути ее достижения.

При разработке стратегии развития вуза необходимо принять во внимание то, что она является логически преемственной частью стратегии развития страны в институциональном масштабе. В связи с этим содержание стратегии развития вуза должно соответствовать национальному документу и действующему законодательству в сфере образования.

В стратегии большое внимание уделяется позиционированию вуза на рынке образовательных услуг и обеспечению конкурентоспособности. В этой связи большое значение имеет объективный анализ и оценка конкурентной среды на рынке образовательных услуг и реальных возможностей в достижении привлекательной для потребителей деятельности.

Стратегия вуза представляет собой модель управления развитием вуза и содержит совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для реализации заявленной политики по направлениям деятельности, и прежде всего в обеспечении качества образования.

Процесс стратегического планирования, с одной стороны должен быть взаимосвязан со стратегией развития страны в целом, а с другой – отражать потребности в развитии и позиционирование для лидерства конкретного вуза.

Главные задачи стратегического развития вуза:

- определение реального позиционирования университета в образовательном пространстве;
- выявление возможностей университета с запросами внешнего мира, подготовка и реализация соответствующего отклика на вызовы окружающей среды;
- активизация коллектива университета в управленческой работе и бизнес (деловых) процессах в образовании.

Концепция стратегического развития вуза предполагает разработку системного инновационного проекта в области образования и науки, направленного на создание условий для опережающего развития экономики, привлечения инвестиций, повышения качества жизни населения в стране. При этом необходимо создавать ряд образовательно-научных центров по широкому спектру направлений, в которых университет играет ведущую роль в стране. Необходимо добиваться существенного повышения качества и увеличения контингента подготовки кадров на основе интеграции образовательной, научной и инновационной деятельности.

Стратегия развития вуза обусловлена задачей базировать свою деятельность на четко определенных концептуальных основаниях, необходимостью адаптации к переменам во внешней среде, требующим регулярного пересмотра объемов, структуры и содержания деятельности. В данном случае прежде всего, используя теорию стратегического менеджмента необходимо определить макросистемы деятельности вуза.

В настоящее время установленных и принятых к руководству единых рекомендаций по этапам технологии развития вуза пока не имеется. В силу этого отсутствуют и нормативные документации по данному вопросу. Среди исследователей также нет единого подхода относительно последовательности и содержания этапов.

В классической теории стратегического менеджмента используется три основных этапа технологии разработки стратегии, которые применимы и к высшему учебному заведению. В разработке стратегии развития вуза на основе практического опыта вузов рекомендуется выделить следующие этапы (стадии):

- комплексный анализ деятельности вуза;
- стратегическое планирование;
- управление реализацией стратегии вуза.

На рис. 1 приводится схема этапов технологии стратегии развития вуза.

Этап комплексного анализа является сквозным в процессе разработки стратегии и позволяет интерпретировать стратегическое положение вуза, опираясь на анализ внутренней и внешней среды.

При комплексном анализе осуществляются исследования состояния вуза за последние 5-10 лет с целью его позиционирования в национальной системе образования и науки, определения его конкурентных преимуществ в регионе, изучения внешних и внутренних факторов, а также выбора стратегических приоритетов.

Стратегическое планирование вуза является описанием долгосрочных целей и стратегий их достижения с учетом его миссии и стратегических приоритетов. Стратегический период выбирается на ближайшие 5-10 лет.

Стратегическое планирование представляет процесс разработки стратегического плана путем формирования целей вуза, разработки стратегических идей развития, выбора базовых стратегий и прогнозирования деятельности с целью обеспечения эффективной работы в будущем.

При этом формируются цели вуза, разрабатываются стратегические идеи развития, осуществляется прогноз социально-экономического развития с целью обеспечения эффективной работы вуза.

Стратегическое планирование представляет собой процесс разработки стратегического плана путем формулирования целей вуза, разработки стратегических идей развития, выбора базовых стратегий и прогнозирования деятельности с целью обеспечения эффективной работы в будущем. В процессе стратегического планирования постоянно решаются вопросы по определению альтернативных действий. К ним в частности относится выбор целей вуза, распределение ресурсов, выбор стратегических задач и др. Поэтому стратегическое планирование в силу его направленности поиска возможных решений имеет адаптивный характер. Он проявляется в реализации ситуационного подхода к планированию, альтернативных планов и стратегии развития вуза.

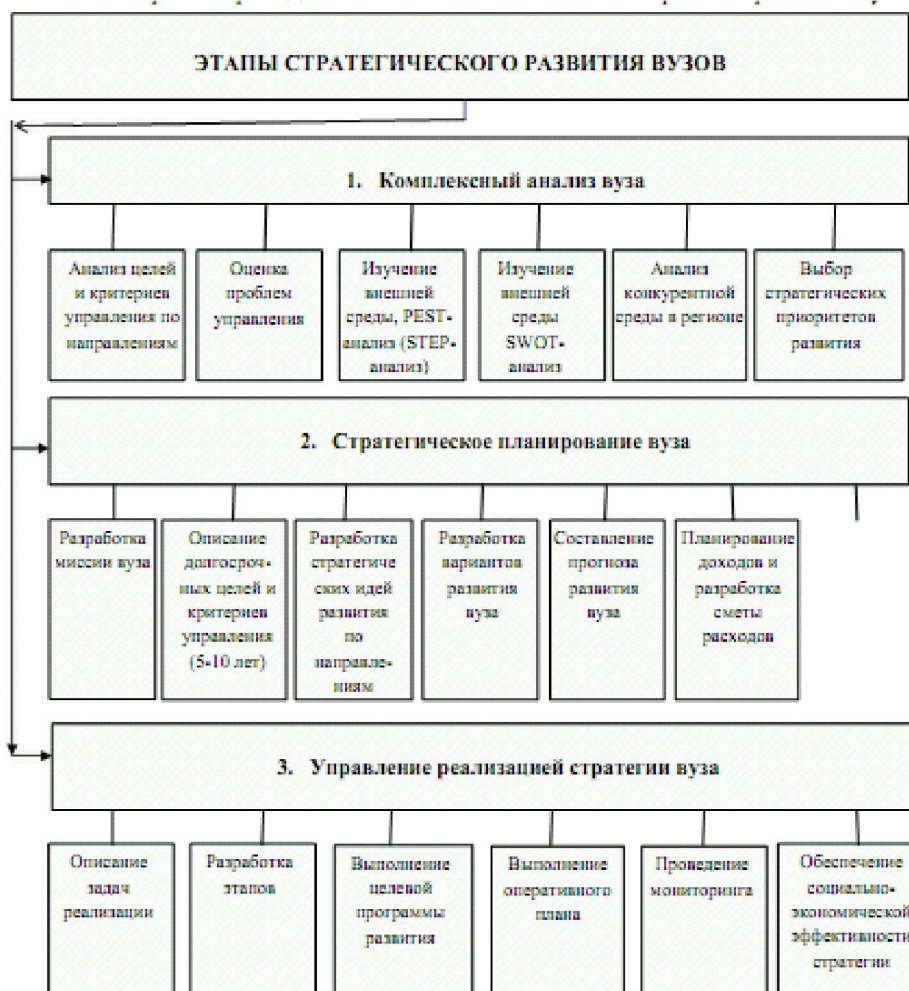


Рис. 1. Этапы стратегического развития вуза

На завершающем этапе стратегические планы получают практическую реализацию, определяются задачи, условия и этапы реализации стратегии, производится корректировка стратегии в рамках годового планирования и мониторинг реализации работ, а также оценка эффективности планов по конечным результатам.

Процесс стратегического планирования выступает также инструментарием, позволяющим определить реальное состояние деятельности вуза в рассматриваемый период и соотнести возможности в достижении поставленной цели.

Процесс планирования стратегии вуза приведен на рис. 2.

Последовательность процесса стратегического планирования имеет свои специфические сложности, определяемые содержанием составляющих этапов, требующие проведения большого объема исследований.

Разработка и реализация стратегии требует использования типового набора стратегических целей и критериев (индикаторов) стратегического плана развития вуза. При этом по рассматриваемым направлениям деятельности характерны свои соответствующие критерии (индикаторы), которые определяются состоянием работ по данному направлению и динамике его развития. Разработка стратегии развития вуза – это планирование мероприятий с целью трансформации вуза из состояния, в котором он находится сейчас, в то, в кото-

ром он хочет находиться; это средство достижения желаемых результатов. Разработка стратегии является необходимым условием его успешного развития в долгосрочной перспективе.

В ходе разработки стратегии в единое целое собираются миссия вуза, его цели, инновационная, маркетинговая, образовательная, научная, инвестиционная, кадровая политика, т.е. происходящим в университете процессам придается общее направление, чтобы обеспечить эффективность достижения стратегических целей.

Разработка стратегии развития должна осуществляться с учетом всей имеющейся информации о текущем и прогнозируемом положении вуза, национальной системы образования, окружающей среде, в которой он осуществляет свою деятельность.

В разрабатываемой стратегии развития вуза рекомендуется следующая ее структура:

- введение;
- текущее состояние вуза, предпосылки его развития (условия функционирования);
- миссия и стратегические приоритеты развития;
- стратегический план развития вуза.

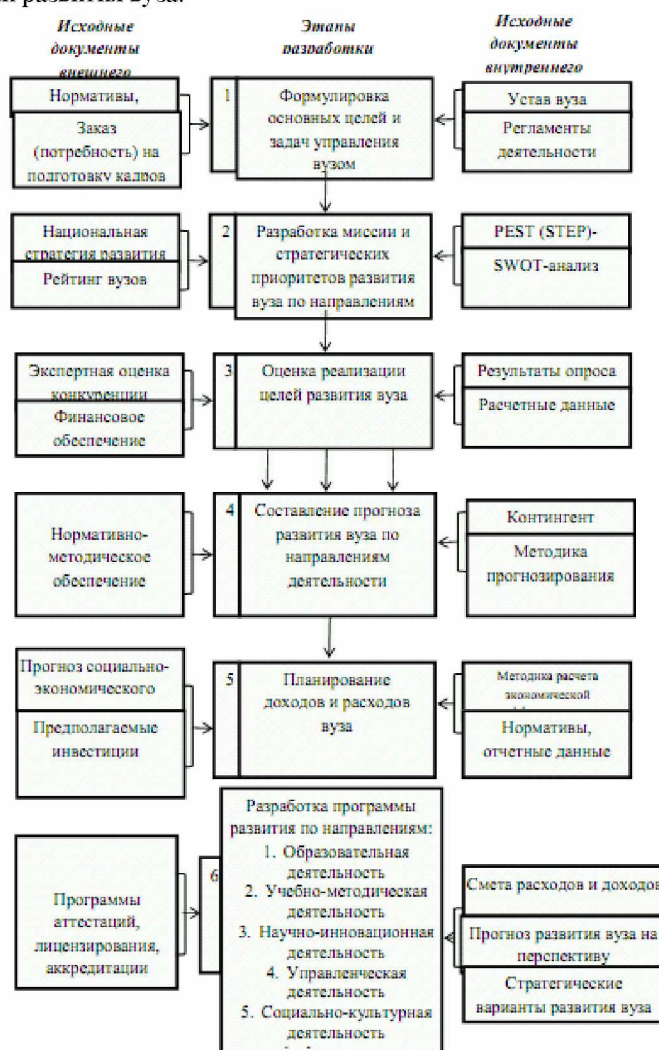


Рис. 2. Блок-схема разработки стратегического плана вуза

### Литература

1. Егоршин А.П., Горбунова Е. Концепция стратегического управления вузом // Высшее образование в России. 2007. - № 10. С. 31-39.
2. Филиппов В.М. Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы. Руководитель авторского коллектива– 2-е изд. – М.: Логос, 2006. – 488 с.
3. Торобеков Б.Т., Бабак В.Ф. Развитие информационного управления на пути к инновационному вузу. Проблемы автоматизации и управления: Научно-технический журнал / Национальная Академия наук КР, Илим. Бишкек, 2008 г. С. 203-209.

## ОСНОВНЫЕ ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСИРОВАНИЯ НИР ВУЗОВ

*Воробьев А.Е. (РУДН, г. Москва), Торобеков Б.Т. (КГТУ)*

*Рассмотрены различные пути финансирования университетской науки. Представлено соотношение в финансировании университетской науки различных источников. Показаны возможности продажи запатентованных технологий.*

Различные статусы российских вузов (национальный, федеральный, исследовательский, классический, технический университет и т.д., а также академия и институт) предполагают совершенно разнообразные формы осуществления научных исследований и разные возможности получения на них финансирования.

Для выявления оптимального направления вектора прилагаемых усилий целесообразно, прежде всего, проанализировать наиболее значимые источники возможного финансирования университетской науки, которые состоят из [1]:

- госбюджетного финансирования фундаментальных и поисковых работ;
- госбюджетного финансирования фундаментальных и поисковых работ в интересах обороны страны;
- финансирования НИР и НИОКР из местных бюджетов;
- финансирования хоздоговорных НИР и НИОКР из госбюджетного источника по линии существующих министерств и ведомств РФ;
- финансирования по линии внебюджетных государственных фондов;
- внебюджетного финансирования хоздоговорных работ;
- зарубежных контрактов и грантов;
- внебюджетных инвестиций в науку и научное обслуживание.

Интерес представляет также и практическое соотношение вклада различных источников в финансирование проводимых вузами НИР.

В настоящее время российская вузовская наука включает в себя исследователей из 1115 вузов, из которых - 653 государственных (муниципальных) вуза (58,6 % от всего их количества). В этих вузах около 53,29 тыс. сотрудников непосредственно занято научными исследованиями. Кроме этого российская вузовская наука характеризуется довольно значительным молодежным потенциалом во всех вузах обучается 140 тыс. аспирантов и 7 млн. студентов.

При этом объем средств на НИОКР (суммарно из бюджетного и предпринимательского сегмента) в среднем на 1 российский вуз составляет немногим менее 100 млн. руб. в год. А общий объем финансирования, запланированный Минобрком на 2014-2020 годы (за счет средств федерального бюджета) на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, имеет размер 131205 млн. рублей.

Международные исследовательские программы, предполагающие участие консорциумов организаций из разных стран, прежде всего, ориентированы на организации, являющиеся резидентами финансирующих такие программы государств. Поэтому, например, в рамках 7-й Рамочной Программы Евросоюза (Горизонт - 2030) участие российских вузов возможно только на правах соисполнителей [3].

Другим условием успешной работы российских вузов на международном рынке НИОКР служит обязательное наличие зарубежного партнера (например, университета) и заказов со стороны крупных зарубежных компаний.

По информации за 2010 год, объем финансирования НИОКР вузов (подведомственных Минобрнауки России) в рамках международного сотрудничества составил немногим более 1 млрд. руб., в том числе порядка 370 млн. руб. – представляют собой средства от международных грантов (в среднем 0,5-1 млн. руб. на вуз) и около 670 млн. руб. – от международных контрактов (в среднем 1,5-2 млн. руб. на вуз). При этом стоимость продукции, выпускаемой в различных странах мира по иностранным лицензиям, составляет около 500 млрд. долл. в год, т.е. и этот рынок довольно существенен.

В этой связи, российским университетам необходимо осуществить у себя формирование портфеля перспективных программ НИР, имеющих значительную международную конкурентоспособность («Международный интеллектуальный портфель»), т.е. находящихся в мейнстриме мировых исследовательских тенденций. Здесь целесообразно перенаправить фокус усилий на приоритетные междисциплинарные направления исследований (порядка 4-8), включая мировое лидерство (если оно есть в университете) в нескольких выбранных областях (1-3).

Представляется весьма целесообразным существенное расширение связей университетов с крупными профильными компаниями, которое может обеспечить, прежде всего, руководство вузов путем заключения масштабных Рамочных соглашений (по опыту университета «Горный», Санкт-Петербург). При этом необходимо осознавать, что в настоящее время многие крупные зарубежные компании зачастую расширяют объе-

мы финансирования университетских НИР. Это дает им возможность не только вовлечь инициативных ученых в свою инновационную деятельность, но и существенно расширить доступ к специализированному рынку квалифицированных кадров — выпускников «дружеских» университетов.

В 2010 году в отношении патентов на изобретения вузов, подведомственных Минобрнауки России, было заключено с российскими организациями порядка 500 лицензионных соглашений на право использования, а в 2011 году – уже 1454 соглашения.

В целом, весьма важным представляется оценка перспектив выхода на следующую структуру доходов от научных исследований и монетизации интеллектуальной собственности (рис. 1).

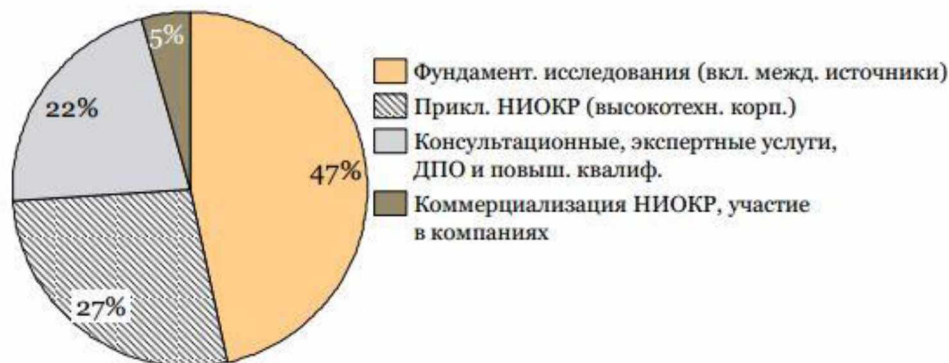


Рис. 1. Оптимальное соотношение структуры доходов вуза от реализации интеллектуальной собственности

Маркетинговые исследования показали, что экономическая жизнь интеллектуальной собственности обычно составляет 10 лет. При этом период роста приходится на 3-7 годы, т.к. спрос уже изучен и есть потенциальные потребители обновленной конечной продукции [2]. Внедрение интеллектуальной собственности должно позволить увеличить выпуск продукции на 200 ед. (нынешний объем выпуска составляет 1000 ед.). При этом затраты на материалы и на рабочую силу при ее использовании несколько возрастут за счет использования качественно новых материалов и комплектующих. Новая технология будет более сложной и совершенной. А использование материалов будет более эффективным, т.к. снизится процент брака.

Итого, чистые инвестиции в интеллектуальную собственность в ближайшие 2 года составят 375 тыс. рублей [3].

В качестве завершающего шага необходимо разработать детальную «Дорожную карту», представляющую собой довольно четкий и ясный алгоритм последующих действий, на основе предварительного определения наиболее важных целей, а также конкретных мер (имеющих инструментальный характер), т.е. расположенный во времени, системно связанный с исполнителями набор мероприятий по повышению эффективности финансирования НИР.

#### Литература

1. Викторов А.Д. Организация научно-исследовательской деятельности в ВУЗе в переходный период // Диссертация на соискание уч. степени доктора экономических наук. Санкт-Петербург. 1998. 262 с.
2. Воробьев А.Е. От науки институтской к науке университетской / Горняцкая смена, №2. МГГУ. – С. 2, 1999.
3. Иволгина Н.В. Оценка интеллектуальной собственности (На примере интеллектуальной промышленной собственности): Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10, 08.00.05: М., 2005. 178 с.