

# МОНИТОРИНГ ЭКОНОМИКИ ОБРАЗОВАНИЯ

Информационно-аналитические материалы по результатам социологических обследований

Выпуск № 19 (45) • 2017

Мониторинг экономики образования реализован Национальным исследовательским университетом «Высшая школа экономики» при поддержке Минобрнауки России в рамках Федеральной целевой программы развития образования на 2011–2015 гг.

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ВУЗАХ

В 2015 г. одной из задач обследования руководителей образовательных организаций высшего образования было изучение механизма управления вузами и их организационных характеристик в условиях меняющейся внешней среды, в том числе стратегического планирования.

В связи с тем, что модель управления образовательными организациями высшего образования все сильнее тяготеет к модели управления организацией в целом (вне зависимости от специфики ее деятельности), внутри университетов все большее значение приобретает стратегическое планирование. Кроме того, дизайн государственной политики в целом и отдельных инициатив, реализуемых в последние годы, свидетельствует о том, что вузам необходимо более четко определять перспективы развития и выстраивать планы по их реализации, актуализируя задачи стратегического управления университетами. В данном случае ключевой вопрос состоит в том, как устроено стратегическое планирование в вузах.

Три четверти (75%) респондентов отметили, что в их образовательной организации за последние 5 лет были приняты стратегия развития или дорожная карта. При этом руководители государственных вузов чаще отмечали их наличие, нежели частных (рис. 1).

Стоит отметить, что вузы, в которых принята стратегия развития, имеют определенные отличия.

Во-первых, прослеживается связь между наличием стратегии и размером образовательной организации. Чем крупнее образовательная организация, т.е. чем больше численность студентов, тем выше вероятность того, что в данном вузе принята стратегия развития (рис. 2).

Во-вторых, определенную роль играет специализация: вузы экономической, управленческой и юридической направленности и образовательные организации, реализующие программы в области искусства и культуры, имеют стратегию развития реже.

В-третьих, наличие стратегии развития скорее характерно для тех вузов, где реализуются различные

**Рис. 1.** Наличие стратегии развития в государственных и негосударственных образовательных организациях высшего образования (в процентах от численности ответивших)



**Рис. 2.** Наличие стратегии развития в образовательных организациях высшего образования разного размера (в процентах от численности ответивших)



направления международного сотрудничества, сетевая форма взаимодействия с организациями для освоения образовательных программ (рис. 3).

В-четвертых, в вузах, имеющих стратегию развития, чаще осуществляется повышение квалификации преподавателей, причем процент преподавателей, прошедших повышение квалификации, в этих образовательных организациях выше, чем в вузах без стратегии (рис. 4).

В-пятых, в вузах, где принята стратегия, преподавателям чаще доплачивают за различные виды работ, особенно за научную деятельность (рис. 5). При этом доплаты к заработной плате в размере 50% и более могут ожидать преподаватели в 41% вузов, имеющих стратегию, и всего лишь в 27% вузов, в которых ее нет.

Стоит отметить, что в вузах, имеющих стратегию развития, заработная плата преподавателей в среднем выше. Кроме того, ректоры этих организаций готовы платить более высокую заработную плату преподавателям, чтобы они сосредоточились на основном месте работы, а также «идеальному» преподавателю (рис. 6).

Таким образом, образовательные организации высшего образования, имеющие стратегию, вкладывают больше средств в развитие персонала и повышение заработной платы.

Существуют ряд причин, по которым те или иные вузы за последние 5 лет разработали и приняли стратегию развития. Главная из них, по мнению ректоров, – стимулирующая государственная политика. Примерно каждый третий опрошенный указал, что принятие это-

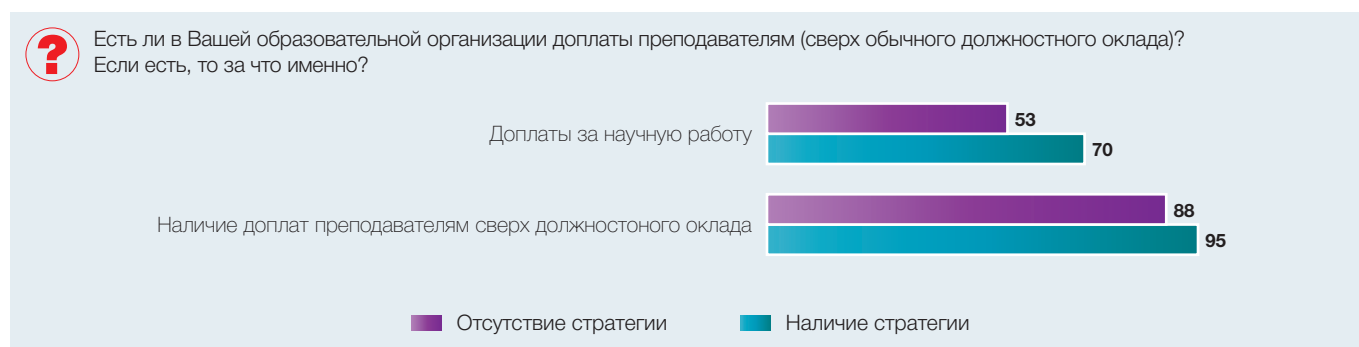
**Рис. 3.** Международное сотрудничество и сетевая форма реализации образовательных программ и наличие стратегии развития (в процентах от численности ответивших)



**Рис. 4.** Повышение квалификации преподавателей и наличие стратегии развития (средняя доля, в процентах от численности ответивших)



**Рис. 5.** Доплаты преподавателям в вузах и наличие стратегии развития (в процентах от численности ответивших)



**Рис. 6.** Фактическая и «идеальная» заработная плата преподавателей в вузах и наличие стратегии развития (тыс. руб.)



го документа связано с запросом коллектива вуза. Сокращение государственного финансирования и организационные изменения отметил каждый четвертый респондент. Не столь распространенной причиной принятия стратегии оказалась неконкурентоспособность образовательной организации. При этом в государственных и частных вузах причины значительно

различаются: если для первых ключевое значение имеет стимулирующая политика государства, то для вторых – инициатива снизу (рис. 7).

В целом, по мнению ректоров, большая часть преподавателей и сотрудников их образовательных организаций осведомлены о принятии стратегического плана. Тех, кто понимает цели и направления развития

**Рис. 7.** Причины разработки и принятия стратегии развития или дорожной карты (в процентах от численности ответивших)



вуза, чуть меньше. Примерно в трех четвертях обследованных вузов сотрудники вовлечены в реализацию стратегии. Однако в частных вузах сотрудники актив-

нее вовлечены и в большей степени понимают цели развития своей организации, чем в государственных (рис. 8).

**Рис. 8.** Осведомленность, вовлеченность и понимание стратегии развития среди сотрудников вузов (средняя доля, в процентах от численности ответивших)

