



УДК 338.2; 378.1

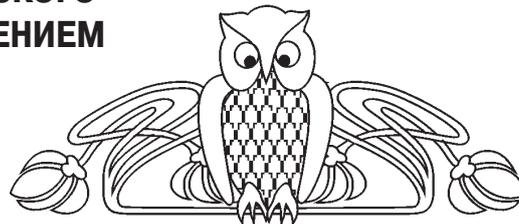
## ДУАЛИСТИЧЕСКАЯ ПРИРОДА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ВЫСШИМ УЧЕБНЫМ ЗАВЕДЕНИЕМ

**Е. С. Нурекенов**

аспирант кафедры менеджмента организации, Поволжский институт управления имени П. А. Столыпина – филиал РАНХиГС при Президенте РФ, Саратов. E-mail: classic10109@yandex.ru

**А. В. Фоменко**

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента организации, Поволжский институт управления имени П. А. Столыпина – филиал РАНХиГС при Президенте РФ, Саратов. E-mail: alexv1a75@yandex.ru



**Введение.** Каждое высшее учебное заведение имеет свои особенности, которые отражаются в специфике управления им, представляется маловероятным выделить некие каноны стратегического управления в сфере высшего образования. В данной работе ставится цель определить общее видение структуры стратегического управления высшими учебными заведениями с учётом разработанных ранее концепций. **Теоретический анализ.** Формирование глобальной сети обмена, преобразования и распространения информации привело к обострению диалектического противоречия в паре «образовательный процесс – процесс научно-исследовательской деятельности» высших учебных заведений. **Результаты.** Предложенная структурная модель позволяет использовать одновременно различные концептуальные подходы к формированию стратегий для различных сфер деятельности высшего учебного заведения. Формирование стратегии высшего учебного заведения должно учитывать сложность и многоплановость данных организаций, а также диалектическое противоречие между такими основными направлениями деятельности высшего учебного заведения, как образовательный процесс и научная деятельность, отражаясь в использовании всей палитры подходов к формированию стратегий.

**Ключевые слова:** высшее учебное заведение, стратегическое управление, диалектика, образовательные программы, научные направления.

DOI: 10.18500/1994-2540-2017-17-3-279-284

### Введение

В основе актуализации использования стратегического управления в высших учебных заведениях, так же как и в случае организаций других сфер деятельности, лежит значительное увеличение скорости изменения внешней по отношению к учебным заведениям среды. Изменение скорости преобразования внешней среды потребовало соответствующей рефлексии вузов, которая через изменения функций должна была привести к изменениям структуры. Подобную логическую цепочку размышлений можно встретить в ряде исследований, посвящённых данной тематике [1, 2].

Однако при этом возникает ощущение, что ряд специфических аспектов работы функцио-

нирования высших учебных заведений остался незамеченным, что делает картину не полной, следовательно, не соответствующей действительности. В большинстве случаев исследователи так или иначе использовали метод аналогии при построении модели системы стратегического управления вузом. Этот метод обеспечивает наглядность при использовании модели, позволяет достаточно легко развивать данную модель, при этом упуская специфические аспекты объекта исследования. Представляется, что механическое перенесение модели стратегического управления промышленным предприятием на высшее учебное заведение некорректно, поскольку упускает существенную специфику последнего. Так, из большинства работ, посвящённых вопросам необходимости внедрения стратегического управления в сферу высшего образования, непонятно, каким образом вузы, в течение сотен лет являвшиеся локомотивами развития общества и цивилизации в целом, оказались отстающим элементом в данном развитии, саму систему управления которых необходимо менять. В поисках ответа на этот вопрос можно предположить, что в данном случае образовался контур положительной обратной связи, который сформировали сами учебные заведения и в ловушке которого они, в свою очередь, оказались. Если рассматривать высшие учебные заведения в их классическом виде, то они предстают как синтез научно-исследовательского и образовательного процессов, которые, по сути, представляют собой диалектическую пару. Данную диалектическую сущность основных подсистем системы высшего учебного заведения необходимо отражать при построении стратегии, и это требует самостоятельной рефлексии.

### Теоретический анализ

До первой половины XX в. центров приращения знаний в мировой информационной системе было не много, а сам процесс приращения характеризовался незначительной скоростью, поэтому особых противоречий между образовательным и научно-исследовательским процессами



ми не возникало. Новые знания, появляющиеся в информационном пространстве, успевали восприниматься, осмысливаться, корректироваться и становиться частью общего знания. Однако с увеличением количества центров приращения знаний, которые формировались уже не только в рамках высших учебных заведений, данный процесс начал приобретать лавинообразный характер. Увеличивающийся объём знаний потребовал новых мощностей и новых центров для их восприятия, осмысления, корректировки и применения, но это увеличивало объём новых знаний на новом этапе спирали. Таким образом, сформировалась положительная петля обратной связи, которая по своей природе не обеспечивает устойчивости системы. Формирование отрицательной связи, снижающей темпы прироста знаний, пожалуй, нерационально и, по сути, невозможно, поскольку не будет воспринято обществом. Поэтому возникает необходимость изменения структуры самой системы, как высших учебных заведений, так и образования в целом. Данное изменение структуры в рамках всей системы высшего образования уже происходит. Осознают это отдельные учреждения высшего образования или нет, но они становятся элементами глобальной сетевой структуры. В свою очередь, в рамках любой сетевой структуры отдельные части или элементы должны демонстрировать свою актуальность в общих процессах, востребованность другими элементами. В противном случае происходит ослабление связей вплоть до полного их разрушения, и если данный элемент де-юре ещё может считаться частью данной системы, то де-факто уже находится за её пределами.

Актуальность высшего учебного заведения как элемента глобальной сетевой структуры должны обеспечить новая организационная и функциональная структуры данных организаций, отражающие взаимодействие образовательного и научно-исследовательского компонента на новом уровне развития. Таким образом, должно произойти развитие и усложнение структуры вуза. В свою очередь, если происходит усложнение структуры системы, актуализируется проявление кибернетического закона, сформулированного Уильямом Россом Эшби, известного как «закон необходимого разнообразия»: «Разнообразие управляющей системы должно быть не меньше разнообразия управляемого объекта». На практике это означает, что чем сложнее объект управления, тем сложнее должен быть и орган, который им управляет [3]. Следовательно, эффективное управление системой может быть обеспечено только в том случае, если разнообразие средств

управления будет, по крайней мере, не меньше, чем разнообразие управляемой ситуации. Это требование означает, что система должна быть способна изменять свое состояние в ответ на возможное возмущение, в противном случае она не сможет отвечать задачам управления, выдвигаемым внешней средой, и будет неэффективной.

Таким образом, диалектическое противоречие между учебным процессом и процессом научно-исследовательской деятельности, обострившееся на фоне экспоненциального роста темпов приращения знаний в современном мире и изменения принципов взаимодействия между учебными заведениями, обусловило необходимость принципиального изменения организационной и функциональной структуры высшего учебного заведения и, как следствие, услужение управления вновь формируемой системой, через расширение управленческого горизонта с оперативного и тактического на стратегический.

Рассматривая принципы формирования стратегии и стратегического управления высшим учебным заведением, нельзя не остановиться на упомянутом выше диалектическом противоречии, присущем двум основным процессам, характерным для деятельности данной организации, во многом, по мнению авторов, определяющим специфику данной организации. Представляется, что образовательный процесс и процесс научно-исследовательской деятельности формируют диалектическую пару, в которой данные процессы, с одной стороны, находятся в единстве, т.е. при разделении теряют часть существенных свойств, с другой стороны, их функционирование направлено на изменение качества друг друга. Во взаимодействии данной диалектической пары можно наблюдать проявление трёх законов диалектики.

Закон единства и борьбы противоположностей заключается в том, что для достижения интегративной цели высшего учебного заведения ни один из вышеназванных процессов не может быть исключён, т.е. во взаимодействии они реализуют интегративные свойства приращения знаний и подготовки квалифицированных специалистов, обладающих актуальными компетенциями. При этом данные процессы противоречат друг другу по своей природе. Процесс научно-исследовательской деятельности является динамичным и прогрессивным. Исследования вносят нестабильность в организационные, процессуальные и когнитивные структуры сформированных систем высшего учебного заведения, разрушают сложившиеся связи, формируют новые взаимодействия, что делает систему не-



устойчивой и не позволяет обеспечить процесс формирования основ знаний студентов в том или ином направлении, поскольку для формирования, развития и закрепления когнитивных карт, включающих знания, умения и навыки, позволяющих в будущем выпускникам эффективно выполнять свои профессиональные функции, необходимы определённые сформировавшиеся концепции, принципы, методологии.

Представляется невозможным сформировать устойчивые системы профессиональных знаний без определённой стабильности исходных материалов. Данная система в дальнейшем может и должна развиваться и видоизменяться, однако исходная база при этом обязана обеспечить стабильность конструкции. Таким образом, в рассматриваемой диалектической паре научные исследования приносят элемент динамики и развития, а образовательные процессы обеспечивают стабильность, устойчивость и закрепление полученных результатов для фиксации их практического применения и передачи знаний. С другой стороны, доминирование образовательных процессов может привести к консервации системы и исключению развития, что достаточно быстро приведёт систему знаний высшего учебного заведения в состояние неадекватности существующему информационному полю и, как отмечалось выше, исключит из сетевой структуры организации, обеспечивающие приращение знаний. Поскольку как образовательный процесс, так и процесс научно-исследовательской деятельности претендуют на одни и те же ресурсы: время профессорско-преподавательского состава, внимание студентов в виде места в структуре образовательного процесса, финансовые ресурсы высшего учебного заведения, то неизбежна борьба между этими двумя направлениями на всех уровнях функциональной и организационной структуры вуза. Эта борьба обеспечивает эффективность каждого из направлений. Ослабление одного из процессов и, соответственно, усиление другого неизбежно приводит к снижению конкурентоспособности всей образовательной организации в целом. Поэтому с точки зрения как тактического, так и стратегического управления высшим учебным заведением необходимо поддерживать баланс – со стороны научно-исследовательского направления обеспечиваются прогрессивные изменения в образовательном процессе, а со стороны образовательного процесса формируется запрос на практикоориентированность и прикладную конкретизацию результатов исследований для возможности использования их в учебном процессе. Однако «победа» одного из процессов или, по крайней мере, его явное

доминирование приведёт к дезорганизации всей системы высшего учебного заведения в виде потери им ряда интегративных свойств.

Из рассмотренного выше вытекает проявление диалектического закона отрицания отрицания. Обеспечение развития системы высшего учебного заведения может быть осуществлено только через реализацию данного закона в отношении рассматриваемой диалектической пары и составляющих её элементов. Так, представитель профессорско-преподавательского состава высшего учебного заведения постоянно проходит через череду отрицаний. Выступая в роли преподавателя и реализуя образовательный процесс, им обеспечиваются рефлексия, осмысление и фиксация полученных ранее новых знаний в ходе формирования и реализации образовательных курсов. Однако для того чтобы содержание данных курсов оставалось актуальным и обеспечивало подготовку конкурентоспособных специалистов, преподаватель через отрицание роли преподавателя переходит в роль исследователя, чтобы затем, отрицая уже роль исследователя, вернуться к роли преподавателя, вновь повторяя цикл рефлексии, осмысления и фиксации полученных новых знаний. Этот же путь также должны проходить студенты, по крайней мере, их большая часть. Цепочка отрицания ролей «студент – исследователь – студент» позволит существенно повысить качество их подготовки как будущих специалистов. Поскольку этот процесс должен распространяться на большую часть профессорско-преподавательского состава и студенчества вуза, то действие закона отрицания отрицания происходит непрерывно, обеспечивая развитие высшего учебного заведения как профессиональной организации, по классификации одного из ведущих исследователей в области стратегического управления – Генри Минцберга [4].

Представляется, что третий закон диалектики, «перехода количественных изменений в качественные», с одной стороны, является движущей силой реализации как закона «отрицания отрицания», так и закона «единства и борьбы противоположностей», при этом, с другой стороны, может рассматриваться как их следствие. Количественное накопление устаревшей и нерелевантной информации в образовательном процессе в конце концов приводит к необходимости переосмысления предмета и получению новой информации через процесс исследований. Накопление же определённой критической массы результатов исследований требует обобщения, осмысления, понимания и применения полученных знаний, формируя новое содержание образовательного процесса.



Из проведённого анализа сущности дуалистической природы основных составляющих процесса функционирования высшего учебного заведения вытекает очевидный вывод, что формируемая стратегия должна включать в себя две самостоятельные, но взаимосвязанные между собой части, поскольку, с одной стороны, описать весь процесс одной стратегией невозможно ввиду его внутренних противоречий, с другой стороны, эти противоречия обеспечивают единство функциональных подсистем, что обязательно должно быть учтено в стратегии.

### Результаты

Двойственная природа основных процессов, характерная для системы высшего учебного заведения, требует её отражения в принципиальной функциональной структуре взаимодействия эле-

ментов этой системы. Для отображения данной структуры выделим на первом уровне декомпозиции подсистемы научно-исследовательского и образовательного процессов (рис. 1).

Абстрагируясь от ряда вспомогательных подразделений и от специфики конкретных высших учебных заведений, на следующем уровне декомпозиции можно выделить кафедры и аналогичные им подразделения как основные звенья, обеспечивающие реализацию образовательного процесса и частично научно-исследовательского процесса, а также лаборатории и аналогичные им подразделения как основные звенья, обеспечивающие реализацию научно-исследовательского процесса. На этом уровне присутствует противоречие между так называемыми «деревом структуры» и «деревом функций», непосредственно связанное с организацией стратегического управления.

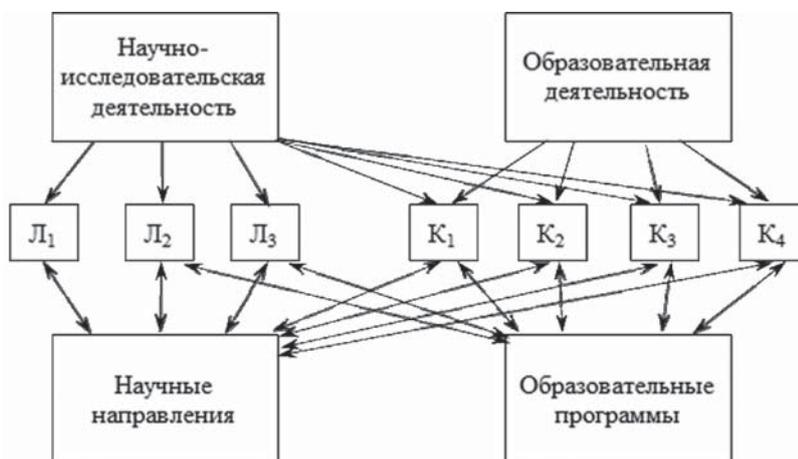


Рис. 1. Структура взаимодействия подсистемы научно-исследовательского и образовательного процессов высшего учебного заведения  
Fig. 1. Structure of the subsystem interaction of research and educational processes of a higher educational institution

Распределение функций рассмотренной выше диалектической пары на данном уровне достаточно размыто между всеми звеньями, перенося диалектические противоречия внутрь звеньев и не позволяя выделить конкретные единицы, для которых можно было бы формировать собственные стратегии, связанные между собой, но внутренне свободные от диалектических противоречий. Опыт западных и ряда российских вузов предлагает решение данной проблемы через выделение понятий «образовательные программы» и «научные направления» в качестве самостоятельных элементов как организационной, так и функциональной структур высшего учебного заведения. Учитывая, что, как было показано выше, образовательный процесс и образовательные программы как его составляющие, а также научно-исследовательский процесс и научные направления

как его составляющие являются диалектической парой и, несмотря на сущностные противоречия, не могут, существуя отдельно, реализовать интегративную функцию высшего учебного заведения, для понимания структуры стратегического управления вузом необходимо сформировать структурно-функциональную модель, отражающую самостоятельное существование образовательных программ и научных направлений, но при этом предусматривающую их взаимодействие. Представляется, что наиболее адекватно подобное взаимодействие может быть отражено с помощью матричной структуры (рис. 2).

Несколько параллельно реализуемых образовательных программ, объединяющих определённый круг преподавателей каждая, пересекаются с несколькими научными направлениями, также реализуемыми одновременно и параллельно. Узлы

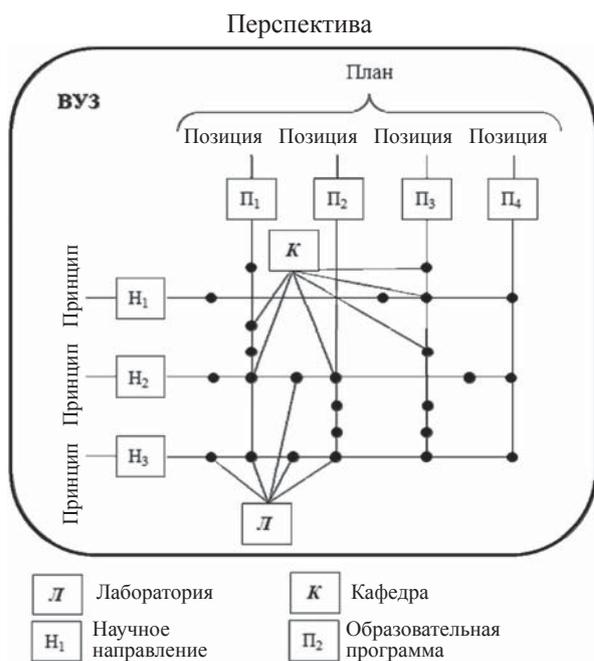


Рис. 2. Структура взаимодействия подсистемы научно-исследовательского и образовательного процессов высшего учебного заведения через выделение образовательных программ и научных направлений

Fig. 2. Structure of the subsystem interaction of the research and educational processes of the higher educational institution through the allocation of educational programs and scientific directions

пересечения научных направлений и образовательных программ образуют преподаватели, как было отмечено выше, поочередно реализующие роли «преподавателя» и «исследователя». Также возможно присутствие на линии образовательных программ преподавателей, выполняющих только данную роль, по крайней мере, в настоящее время, а на линии научных программ – исследователей, также остающихся на данном этапе в неизменной роли. Однако, поскольку как научные направления, так и образовательные программы являются динамичными образованиями и могут не обеспечивать стабильности структуры высшего учебного заведения, представляется целесообразным сделать данную модель трёхмерной, показав связь участников образовательного процесса и процесса научных исследований с кафедрами и лабораториями учебного заведения.

На основании предложенной модели появляется возможность дифференцировать стратегические подходы к различным направлениям деятельности высшего учебного заведения. Как основу классификации видов стратегий возможно использовать предложенный Г. Минцбергом подход, выделяющий стратегию как план, стратегию как принцип поведения, стратегию как позицию, стратегию как перспективу и стратегию как приём

[5]. Использование данной классификации в исследованиях подходов к формированию стратегий высших учебных заведений уже встречалось в научной литературе [6, 7].

Представляется, что для научных направлений наиболее подходит стратегия как принцип поведения, характеризующаяся высокой внутренней неопределённостью, постоянным развитием, ориентацией на некую общую модель поведения, которая в прошлом давала хорошие результаты, подразумевающую совокупность неких инкрементальных действий в поиске решения оригинальной исследовательской задачи.

Для образовательных программ целесообразно предложить подход к стратегии как к позиции, поскольку программа ориентирована, как правило, на определённое направление подготовки и должна обеспечить актуальность и качество реализации данного направления подготовки за счёт внутренних изменений в обеспечении процесса, изменений методического обеспечения, формирования новых знаний преподавателей, технического переоснащения процесса, освоения новых профилей подготовки и отказа от старых, изменений в системах маркетинга и логистики программы и т.д.

При этом сама архитектура образовательных программ, находящаяся в ведении высшего учебного заведения, в целом должна формироваться на основе стратегии как плана. Однако понимание плана в этом случае не должно восприниматься как некая жёсткая последовательность действий, а скорее, как долгосрочный анализ и концепция развития внутренней среды организации, в зависимости от внешних изменений. Подготовка специалистов осуществляется минимум в течение четырёх лет, и, формируя образовательный продукт на стадии набора, необходимо понимать его перспективы на стратегическом горизонте в пять и более лет, поскольку кардинальных изменений в процессе реализации образовательного продукта уже не предвидится.

Наконец, как более высокий план данной конструкции выступает агрегированная стратегия вуза, к которой может быть целесообразен подход к формированию стратегии как перспективы, базирующейся на миссии высшего учебного заведения. Более низкий план формирования стратегии, обеспечивающий интеграцию стратегий и тактик высшего учебного заведения, может быть реализован на основе подхода к стратегии как к совокупности приёмов, позволяющих наиболее эффективно реализовать свои сильные стороны и избегать слабых сторон, в зависимости от складывающихся условий окружающей среды.

Таким образом, формирование и реализация стратегии вуза сама по себе является сложной многоуровневой системой, объединяющей раз-



личные принципы и подходы, что ограничивает возможности формирования данной системы по аналогии с организациями иных сфер деятельности и требует дальнейшего изучения методологии, принципов, инструментов, обеспечивающих эффективное формирование и реализацию стратегии высшего учебного заведения.

### Список литературы

1. Грудзинский А. О. Стратегическое управление университетом : от плана к инновационной миссии // Университетское управление : практика и анализ. 2004. № 1 (30). С. 9–20.
2. Владыка М. В. Стратегия развития инновационной деятельности высшей школы // Инновационная экономика и региональное инновационно-устой-

чивое развитие : материалы Всерос. науч.-практ. конф. Чебоксары : Изд-во Чуваш.ун-та, 2006. С. 16–19.

3. Словарь бизнес-терминов. URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/business/17838> (дата обращения: 06.03.2017).
4. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб. : Питер, 2001. 688 с.
5. Минцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Дж. Школы стратегий / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб. : Питер, 2001. 336 с.
6. Фоменко А. В. Структурирование логистических систем и базисных функциональных областей организаций, преобразующих трудовые потоки. Саратов : СГТУ, 2005. 479 с.
7. Кочерыгина Н. В. Введение в управление качеством. Саратов : СГТУ, 2007. 84 с.

### Образец для цитирования:

Нурекепов Е. С., Фоменко А. В. Дуалистическая природа стратегического управления высшим учебным заведением // Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2017. Т. 17, вып. 3. С. 279–284. DOI: 10.18500/1994-2540-2017-17-3-279-284.

### Dualistic Nature of Higher Educational Institution Strategic Management

#### Erzhan S. Nurekenov

ORCID 0000-0002-7741-0580, Stolypin Volga Region Institute of Administration of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 23/25, Sobornaya str., Saratov, 410031, Russia. E-mail: classic10109@yandex.ru

#### Alexandr V. Fomenko

ORCID 0000-0003-1935-8996, Stolypin Volga Region Institute of Administration of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 23/25, Sobornaya str., Saratov, 410031, Russia. E-mail: alexvla75@yandex.ru

**Introduction.** Each higher educational institution has its own peculiarities, which are reflected in the specifics of its management, it seems unlikely to single out certain canons of strategic management in higher education. In this work we set a goal to determine a common vision of the structure of higher education institutions strategic management, taking into account previously developed concepts. **Theoretical analysis.** The formation of a global network for the exchange, transformation and dissemination of information, have led to an aggravation of the dialectical contradiction in the pair "educational process – research process" institutions of higher education. **Results.** The proposed structural model allows to use simultaneously different conceptual approaches to the formation of strategies for different spheres of activity of a higher educational institution. The formation of a higher education institution's strategy should take into account the complexity and diversity of these organizations, and dialectical contradiction between such basic directions of higher educational institution activity as educational process and scientific activity, being reflected in use of all variety of approaches to the formation of a strategy.

**Key words:** higher educational institution, strategic management, dialectics, educational programs, scientific directions.

### References

1. Gruzinskiy A. O. Strategic management of the university: from the plan to the innovative mission. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [Journal University Management: Practice and Analysis], 2004, no. 1 (30), pp. 9–20 (in Russian).
2. Vladyka M. V. Strategy for the development of innovative activities of higher education. In: *Innovatsionnaya ekonomika i regional'noe innovatsionno-ustoichivoe razvitiye* [Innovative economy and regional innovation-sustainable development. Proc. All-Russian sci. and pract. conf.]. Cheboksary, Izdatelstvo of the Chuvash University, 2006, pp. 16–19 (in Russian).
3. Slovar' biznes-terminov (Business terms dictionary). Available at: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/business/17838> (accessed 6 March 2017) (in Russian).
4. Mintsberg G., Kuinn Dzh. B., Goshal S. Strategicheskii protsess [Strategic Process. Transl. from Engl. under the editorship of Yu. N. Kapturevsky]. St. Petersburg, Piter Publ., 2001. 688 p. (in Russian).
5. Mintsberg G., Al'strends B., Lempel Dzh. Shkoly strategii [Schools of Strategy. Transl. from Engl. under the editorship of Yu. N. Kapturevsky]. St. Petersburg, Piter Publ., 2001. 336 p. (in Russian).
6. Fomenko A. V. Strukturirovanie logisticheskikh sistem i bazisnykh funktsional'nykh sfer organizatsiy, preobrazuyuschikh trudovye potoki [Structuring of logistics systems and basic functional areas of organizations that transform labor flows]. Saratov, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov Publ., 2005. 479 p. (in Russian).
7. Kocheryagina N. V. Vvedenie v upravlenie kachestvom [Introduction to quality management]. Saratov, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov Publ., 2007. 84 p. (in Russian).

### Cite this article as:

Nurekenov E. S., Fomenko A. V. Dualistic Nature of Higher Educational Institution Strategic Management. *Izv. Saratov Univ. (N.S.), Ser. Economics. Management. Law*, 2017, vol. 17, iss. 3, pp. 279–284 (in Russian). DOI: 10.18500/1994-2540-2017-17-3-279-284.