

**АННА ВЛАДИМИРОВНА ГАРМОНОВА, ЕЛЕНА ЕВГЕНЬЕВНА  
СОКОЛОВА, НАТАЛЬЯ АЛЕКСАНДРОВНА РЯХИНА, ЮЛИЯ  
ВАХТАНГОВНА МАМОНОВА, ЮЛИЯ ВЛАДИМИРОВНА  
ПЕТРИЧЕНКО, ТАТЬЯНА НИКОЛАЕВНА ИЛЬИНА / ANNA  
GARMONOVA, ELENA SOKOLOVA, NATALIA RYAKHINA, YULIA  
MAMONOVA, YULIA PETRICHENKO, TATYANA ILINA**

## **РОССИЙСКИЕ ВУЗЫ. ОБРАЗЫ БУДУЩЕГО: ДРОНЫ И КРАФТЫ?**

### **RUSSIAN INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION: DRONES OR CRAFTS?**

#### **Аннотация / Abstract**

В рамках статьи представлены результаты исследования, проведенные научной группой в процессе образовательного модуля магистерской программы «Управление в высшем образовании» НИУ ВШЭ. По итогам исследования авторы сформулировали стратегическую модель будущего российского вуза в двадцатилетней перспективе.

The research results obtained by a group of students taking Master degree in the program “Management in Higher Education” at the Higher School of Economics are represented in the given article. A strategic model of the Russian institute of higher education in twenty years perspective was formed in the course of investigation.

**Ключевые слова:** высшее учебное заведение, модель российского вуза, образ будущего российского вуза, стейкхолдеры, конкуренты, вызовы, системные напряжения, региональный вуз (дрон), академический университет (крафт)

**Key words:** institute of higher education, Russian institute of higher education model, Russian institute of higher education futuristic model, stakeholders, competitors, challenges, system challenges, regional institute of higher education (drone), academic university (craft)

Университет – консервативная, но в то же время открытая система. Сочетание внешних и внутренних факторов влияния определяет специфику процесса формирования модели организации деятельности вуза.

Современное состояние российского вузовского образования, зафиксированное в «Концепции развития образования на 2016-2020 годы», констатирует сокращение количества вузов до 40% и количества филиалов до 80%. Парадоксально, но за последние три года число выпускников 11 классов уменьшилось почти на 70 000 человек, а число вузов увеличилось на 69. По мнению одного из ведущих исследователей российского образования И. В. Абанкиной, «...студенты учатся, а вузы до сих пор не договорились, что за специалистов они готовят» [8].

Для того чтобы понять, как ощущают и с какой моделью развития ассоциируют себя представители современных российских вузов, а также стратегические горизонты развития российских высших учебных заведений,

исследовательская группа в ноябре 2014 г. провела социологическое исследование на тему «Российские вузы: образы будущего».

Исследование прошло в шести вузах Российской Федерации по квотной выборке методом анкетного опроса руководящих работников высшего звена российских вузов.

Целью данного исследования было формулирование стратегии развития российского вуза будущего на ближайшие двадцать лет. Полученные результаты исследования демонстрируют следующие подходы.

### **Что такое высшие учебные заведения сегодня?**

По мнению большинства респондентов (62%), современный российский вуз выполняет практически все функции: от научно-исследовательских до производственных. То, что вуз – это образовательная организация, считают только 31% опрошенных. С функцией образования себя четко идентифицируют: Курский государственный университет (55,5%) и РГСУ (44,4%). Из всех опрошенных исключительно вузы Челябинска (22%) и Тюмени (17%) считают, что их основная задача – подготовка региональных кадров.

Соглашаясь с мнением Р. Вахитова, необходимо отметить, что одной из главных целей современного вуза стал выход на международный рынок образовательных услуг [2]. При этом дисбаланс внешних требований и внутренних барьеров (сокращение академических свобод, сокращение времени, отведенного для занятия наукой, подработки и т. д.) сохраняется.

В итоге отсутствие «идеи университета» привело в последние годы к тому, что само слово «университет» потеряло ценность, затерлось в названиях вдруг непомерно размножившихся образовательных учреждений [6].

### **Кто стейкхолдер?**

Выделение приоритетных стейкхолдеров, отдельных представителей или групп людей, заинтересованных в успешном достижении определенных целей высшего учебного заведения, позволяет повысить его конкурентоспособность, то есть способность достигать необходимого уровня результативности и эффективности в условиях конкурентной борьбы.

Модель стейкхолдеров для высшего образования может содержать до 12 категорий, прямо или косвенно связанных с образовательным учреждением [11]: обучающийся, работодатель, семья обучающегося, университет и сотрудники, поставщики товаров и услуг, бизнес-сектор, государство, другие университеты, структуры, отвечающие за профессиональные стандарты, налогоплательщики и т. д. С учетом российской специфики К. С. Солодухин выделяет шесть групп заинтересованных сторон, с которыми вуз вступает в ресурсный обмен: государство, общество, клиенты, сотрудники, внешние партнеры, бизнес-сообщество [7].

В результате проведенного опроса ответы респондентов относительно стейкхолдеров распределились в классическом треугольнике Б. Кларка: государство – 66,7%, рынок (бизнес-сообщество) – 31%, обучающиеся (клиенты) – 26,6%, научно-педагогические кадры (сотрудники) – 14,3%.

Очевидно, что государство (федеральный и региональный уровни управления), бизнес, абитуриенты и их семьи являются внешними стейкхолдерами по отношению к вузу, тогда как академический и административный персонал вузов – внутренними.

Рассматривая происходящие в системе высшего образования изменения через призму взаимодействия стейкхолдеров, можно констатировать, что, будучи основным стейкхолдером, государство начало выстраивать взаимоотношения с вузами с позиций вертикальной дифференциации, выделяя группы лучших и худших (или неэффективных) вузов. Ожидания государства от первой группы вузов связаны с их превращением в высшие учебные заведения высокого (в идеале – мирового) уровня [3].

Конкурентными преимуществами вуза, способного удовлетворить интересы государства, являются: функционирование учебно-методических объединений по группам направлений и специальностей, участие в конкурсах и рейтингах, проводимых Минобрнауки РФ, внедрение системы менеджмента качества, финансовая устойчивость вуза. Бизнес-сообщество, являясь вторым по значимости стейкхолдером, ориентировано на следующие конкурентные преимущества: развитая инновационная структура вуза (технопарки, бизнес-инкубаторы), целевая подготовка по заказу работодателей, формирование содержания образовательных программ с учетом потребностей бизнес-сообщества, участие ведущих специалистов предприятий и организаций в реализации образовательных программ, проведение совместных НИР с организациями и предприятиями, внутривузовская система повышения квалификации и переподготовки сотрудников предприятий и организаций и т. д.

Для обучающихся конкурентными преимуществами вуза являются: востребованность выпускников на рынке труда, качество образования, международное сотрудничество (наличие международных образовательных программ), материально-техническое обеспечение учебного процесса, развитость социальной инфраструктуры, диверсификация образовательных программ и т. д. И, наконец, для научно-педагогических кадров (сотрудников) конкурентными преимуществами являются: высокий уровень заработной платы, имидж вуза, его финансовая устойчивость, развитость социальной инфраструктуры и т. д. [1].

Характерно, что все надежды наших респондентов связаны именно с государством. Опрошенные считают, что университеты превратятся в государственные корпорации, сочетающие в себе образовательную и исследовательскую функции, – 66,7%. 11% предположили, что вузы будут «обслуживать любые функции государства, в меньшей степени – образовательные...».

Если принять во внимание государственное влияние в современной образовательной бизнес-модели, то, конечно, хотелось получить прогноз ее развития или изменения.

Уверены в том, что она останется прежней, 19% респондентов, а вот почти 80% считают, что увеличится доля частных инвестиций и клиентского капитала (финансового вклада обучающихся). То есть в будущей бизнес-модели не хочется прощаться с государством, но все реально понимают, что

это невозможно. Обусловлено это тем, что на данный момент государство финансирует 29% от возрастной когорты, т. е. 29% от лиц определенного возраста, желающие получить высшее образование, обучаются за счет государства. Согласно прогнозам к 2021 году количество студентов составит 56% от количества в 2008 году (этот год считается пиком – 7,5 млн студентов в РФ). Таким образом, перед государством станет выбор: сохранить ли финансирование на прежнем уровне в абсолютных цифрах, либо остановиться на финансировании 30% от возрастной группы и тем самым сэкономить. В условиях сложившейся геополитической ситуации, нестабильных цен на нефть, падения курса рубля и т. д. нет оснований полагать, что государство станет увеличивать финансирование высшего образования. Таким образом, университеты будут вынуждены искать другие источники финансирования. В первом приближении это увеличение доли клиентского капитала (финансовый вклад обучающихся), научно-исследовательские проекты, увеличение доли частных инвестиций.

## **Вызовы**

Главные вызовы сегодня, по мнению респондентов, конфигурируются в следующий тренд: жесткая конкурентная среда (54,8%) при наличии конфликта между стандартами образования и необходимыми компетенциями выпускников (52,4%), сопровождающаяся понижением качества образовательных услуг (45,2%), старением материально-технической базы вузов (42,9%), оттоком молодых кадров из профессии (40,5%) и отсутствием адекватной системы проверки качества образования (28,5%).

Через двадцать лет это конкуренция в сфере образовательных услуг (62%), новые технологии обучения (46%), видимо, на базе уже созданного искусственного интеллекта (14%) при тотальной коммерциализации образования (26%) и необходимости междисциплинарного обучения студентов (33%).

55% респондентов опасаются конкуренции со стороны госкорпораций и корпоративных университетов. 26% видят прямых конкурентов в системе дополнительного профессионального образования. Профессиональные колледжи и частные бизнес-школы тоже принимаются в конкурентный расчет (12%).

Этот вывод соотносится с результатами Форсайта «Образование-2030», где одним из вызовов современного состояния системы высшего образования названа глобальная конкуренция за обучающегося. К 2015 году на рынок активно выходят корпоративные университеты, в том числе ИКТ-компании [9].

Следует отметить, что конкуренция происходит за ограниченные ресурсы, а именно абитуриентов, финансы, научно-педагогические кадры.

Необходимо выделить конкурентную борьбу за элитного абитуриента между национальными и федеральными вузами, с одной стороны, и региональными – с другой. Наиболее качественного обучающегося забирают первые, потому что получают большие контрольные цифры приема, а значит, именно эти вузы получают финансовую поддержку от государства, в то время как вторым достаются обучающиеся с более низким баллом. А вот ситуация с

обучающимися-договорниками может быть обратная: абитуриенты, которые не имеют финансовой возможности поступить в столичные вузы, остаются в региональных вузах. Определенный процент таких абитуриентов оказывается высоко мотивированным и поднимает престиж вуза на рынке образовательных услуг.

Финансовая поддержка национальных и федеральных вузов дает им возможность выдерживать конкурентную борьбу также и за преподавательский состав, заинтересованный в академической мобильности и владеющий ИКТ. Это позволяет вузу разрабатывать и апробировать проекты, которые способствуют выходу вуза на качественно новый уровень через порождение нового знания, что и будет являться конкурентным преимуществом.

Вузы, являясь центрами создания, хранения и распространения фундаментального знания и профессиональных компетенций, призваны выявлять и наиболее качественно удовлетворять потребности субъектов предпринимательства в профессиональных компетенциях [4]. Таким образом, в части конкуренции со стороны корпоративных вузов государственным вузам важно устанавливать и поддерживать вертикальные связи между вузом и предприятиями. Здесь региональные вузы могут выйти на первый план и предоставить образовательные услуги, необходимые для промышленности региона, разработав соответствующие компетенции во взаимодействии с работодателями.

По просьбе исследователей участники опроса сформулировали три стратегические задачи, которые необходимо выполнить для развития вуза в следующие 20 лет. Вот какую картину мы получили:

1. Качество образования – 38%.
2. Развитие научно-исследовательской базы – 31%.
3. Развитие новых технологий обучения – 29%.

По мнению опрошенных, основной проблемой может стать ухудшение качества подготовки потенциальных абитуриентов. Данная ситуация может стать следствием работы школьной системы, внедрением ЕГЭ в систему оценки знаний. Следовательно, вузы вынуждены будут тратить больше времени на «подтягивание» первокурсников до университетского уровня даже по основным дисциплинам. Другая часть опрошенных считает, что развитие предпринимательства в университетах неизбежно приведет к снижению качества оказываемых услуг, репутационным потерям и менее разборчивому отбору обучающихся и преподавателей. Для нивелирования данных процессов необходимо сохранить академическое сообщество, которое смогло бы «фильтровать» предлагаемые проекты, образовательные программы, более требовательно подходить к отбору кадров.

Главным системным напряжением здесь будет выступать традиционная структура университета: факультеты, кафедры, НИИ и т. д. Эти традиционные структурные подразделения к настоящему времени превратились в обособленные корпорации со своими привилегиями, целями и задачами, часто не связанными с другими подобными подразделениями.

Еще одной перспективной задачей вузов было названо развитие научно-исследовательской базы. За эту задачу высказался 31% опрошенных. Было

отмечено, что университет может стремиться занять научно-исследовательские ниши определенных областей наук, конкретных тем, отраслей и т. д. с тем, чтобы в будущем иметь конкурентные преимущества при распределении грантов и включения в различные научные программы, а также участвовать в сознательном институциональном экспериментировании в сфере образования, инициированных, в том числе, государством. Плюсом этой стратегии могут стать дополнительные источники финансирования, а неудачи в эксперименте не будут считаться откровениями «провалами» [5].

За развитие новых технологий обучения как неотвратимую перспективу вузов высказались 29% опрошенных. Если рассматривать это направление стратегического развития, то уже сейчас четко вырисовываются следующие тренды. Европейские исследователи говорят про необходимость персонализированного обучения (или адаптивного обучения), и именно новые технологии обучения будут играть ведущую роль в этом процессе. Еще одно направление внедрения новых технологий – Application Programming Interface – это возможность интегрировать работу сразу нескольких сервисов и приложений в одном интерфейсе. Реализуется она уже сейчас в LMS – они превращаются из примитивных электронных дневников в облачные сервисы, где есть и онлайн-библиотека, и обучающие игры [10].

В 2014 году ЮНЕСКО провела исследование и опубликовала доклад о мобильном чтении. В нем отмечается, что это – одна из перспектив для развития доступного образования [12]. Одним из главных преимуществ обучения с использованием электронных технологий становится уменьшение в разы затрат на образование (в отличие от личного, очного образования), а результаты обучающихся-самоучек (благодаря развитию тех же MOOC) могут быть даже лучше, чем у выпускника престижного университета.

Еще одной тенденцией может стать взаимодействие корпоративных университетов со всей системой образования. КУ имеют достаточные и финансовые, и интеллектуальные ресурсы для создания онлайн-курсов очень хорошего качества для обучения персонала. Следовательно, привлекая все большее количество пользователей качеством контента и именем создателей, они смогут сделать его более доступным с экономической точки зрения, что, в свою очередь, привлечет новых потребителей.

На основе данных, полученных в результате исследования, авторы в процессе работы на фокус-группе с экспертами сформулировали двухуровневую модель вуза будущего через образы летательных аппаратов дронов и крафтов.

Итак, региональный вуз (дрон) формируется и выживает в конкурентной борьбе. Миссия такого университета – подготовка кадров для региона, причем в данном случае мы имеем в виду не вертикальную структуру, а, скорее, горизонтальную, даже межрегиональную, структуру. Основными стейкхолдерами дрона, по мнению экспертов, будут региональные промышленные кластеры, клиентский капитал, региональная власть, региональные отраслевые министерства и ведомства. Финансирование данного типа может состоять только из 30% (от общего объема) из федерального бюджета. Основной набор абитуриентов будет вестись в

бакалавриат, магистратура и аспирантура должны ограничиться минимальными цифрами.

Модель образовательной программы может формироваться, исходя из следующих принципов: унификация образовательного процесса на первом курсе бакалавриата с применением онлайн-технологий, наличие собственных образовательных стандартов с усиленным региональным компонентом (с учетом мнения работодателя), профессиональная часть МОП, реализуемая с учетом кластерных (отраслевых) особенностей, вариативность программ ДПО.

Академический университет (крафт) – другой компонент данной модели. Миссия академического университета состоит исключительно в продуцировании нового научного знания. Набор стейкхолдеров тоже уникальный: государство в лице профильных министерств и ведомств, академическое сообщество, бизнес-структуры. Финансирование будет строиться в пропорции 70% (федеральный бюджет) на 30% (гранты, клиентский капитал, государственные заказы).

В основе модели образовательной программы – реализация программ магистратуры, аспирантуры и в меньшей степени бакалавриата. ООП аккумулирует новейшие разработки в отечественной и мировой науке, складывается из наиболее актуальных на существующий момент научных трендов в реализуемой области знания. Максимально применяются индивидуальные образовательные программы с применением наукоемких технологий и привлечением высококвалифицированных кадров.

## **Выводы**

Таким образом, прогнозируя развитие моделей вузов будущего, еще раз стоит подчеркнуть, что в современном понимании нынешние вузы должны меняться, демонстрируя меню разнообразия. Со временем государство должно принять данный вызов и совершенствовать свою образовательную политику.

В отношении вызовов, возникающих перед высшим образованием, необходимо формировать адекватные стратегии. Так, дефицит ресурсов возможно будет преодолеть с помощью развития предпринимательского мышления, сложную демографическую ситуацию – обеспечением преемственности научных школ, развитием системы ДПО, сокращением вузов – формированием вузов-«дронов» и вузов-«крафтов».

## **Литература / References**

1. Белый, Е. М., Мингачева, Л. Р., Романова, И. Б. Конкурентные преимущества вузов: классификация с позиций стейкхолдерменеджмента // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 5.
2. Вахитов, Р. Р. Судьбы университета в России: имперский, советский и постсоветский раздаточный мультиинститут. – М.: Страна Оз, 2014. – 276 с.
3. Дрантусова, Н. В., Князев, Е. А. Институциональный ландшафт высшего образования в России: ключевые векторы развития // Вестник международных организаций. – 2013. – № 1(40).
4. Каганов, В. Ш. Особенности деятельности вузов на рынках корпоративного обучения [Электронный ресурс] // Высшее образование в России. – 2012. – № 12. –

- URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-deyatelnosti-vuzov-na-rynках-korporativnogo-obucheniya> (дата обращения: 15.11.2014).
5. Кесаева, Р. Э., Бязрова, Т. Т., Кантемирова-Канукова, Г. А. Модернизация системы высшего профессионального образования в России [Электронный ресурс] // *Фундаментальные исследования*. – 2014 – № 9-6. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/modernizatsiya-sistemy-vysshego-professionalnogo-obrazovaniya-v-rossii> (дата обращения: 03.03.2015).
  6. Куренной, В. Записки об университете [Электронный ресурс] // *Отечественные записки*. – № 6(15). – 2003. – URL: <http://www.strana-oz.ru/2003/6/diskussiya-ob-universitete> (дата обращения: 03.03.2015).
  7. Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией // *Проблемы современной экономики*. – 2007. – № 7.
  8. Трушин, А. Осторожно, вузы закрываются [Электронный ресурс] // *Огонек*. – № 2. – 2015. – URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2644693> (дата обращения: 03.03.2015).
  9. Форсайт «Образование-2030» [Электронный ресурс]. – URL: <http://metaver.net/2011/edu2030/> (дата обращения: 13.03.2015).
  10. EdTech Focus On Higher Education [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.edtechmagazine.com/higher/article/2014> (дата обращения: 03.03.2015).
  11. Lawrence, R. P. Reavill. Quality assessment, total quality management and the stakeholders in the UK higher education system // *Managing Service Quality: An International Journal*. – Vol. 8, Issue 1.
  12. Reading in the mobile era [Электронный ресурс]. – URL: <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002274/227436e.pdf> (дата обращения: 03.03.2015).

Анна Владимировна Гармонова  
кандидат политических наук, доцент  
Воронежский государственный университет  
Воронеж, Россия

Anna Garmonova  
PhD in Politics (Candidate of Science), Associate Professor  
Voronezh State University  
Voronezh, Russia

Елена Евгеньевна Соколова  
кандидат филологических наук, доцент  
Российский государственный социальный университет  
Москва, Россия

Elena Sokolova  
PhD in Philology (Candidate of Science), Associate Professor  
Russian State Social University  
Moscow, Russia



Наталья Александровна Ряхина  
кандидат медицинских наук  
Частное учреждение дополнительного профессионального образования  
медицинских работников «Новый уровень»  
Тюмень, Россия  
ryahinana@gmail.com

Natalia Ryakhina  
PhD in Medicine (Candidate of Science)  
Private institution of further education “Neo level”  
Tyumen, Russia  
ryahinana@gmail.com

Юлия Вахтанговна Мамонова  
кандидат филологических наук, доцент  
Челябинский государственный университет  
Челябинск, Россия

Yulia Mamonova  
PhD in Philology (Candidate of Science), Associate Professor  
Chelyabinsk State University  
Chelyabinsk, Russia

Юлия Владимировна Петриченко  
кандидат экономических наук, доцент  
Челябинский государственный университет  
Челябинск, Россия

Yulia Petrichenko  
PhD in Economics (Candidate of Science), Associate Professor  
Chelyabinsk State University  
Chelyabinsk, Russia

Татьяна Николаевна Ильина  
кандидат юридических наук, доцент  
Курский государственный университет  
Курск, Россия

Tatyana Ilina  
PhD in Law (Candidate of Science), Associate Professor  
Kursk State University  
Kursk, Russia