

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Т.Л. Ищук

**РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ
РАЗВИТИЯ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ**



ИЗДАТЕЛЬСТВО ТОМСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
2009

УДК 338.22:378.4
ББК 65.9
И98

Рецензенты:

д.э.н., профессор *А.А. Земцов*,
д.э.н., профессор *Т.И. Коломиец*,
д.б.н., профессор *А.С. Бабенко*

Ищук Т.Л.
И98 Региональный аспект государственной экономической стратегии развития высшей школы. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 2009. – 106 с.

ISBN 978-5-7511-1924-9

В книге рассмотрены цели и приоритеты региональной политики в сфере высшего образования, в частности стратегия развития высшего образования в Томской области.

Для специалистов руководящего звена в сфере высшего образования, а также всех интересующихся вопросами развития высшего образования.

УДК 338.22:378.4
ББК 65.9

ISBN 978-5-7511-1924-9

© Т.Л. Ищук, 2009

ВВЕДЕНИЕ

Особенностью современного этапа общественного развития является усиление регионального аспекта управления независимо от сферы деятельности, уровня развития, государственного устройства, национальных традиций. В сфере управления образованием даже появился термин «регионализация образования», суть которого заключается в создании условий для демократизации образовательных отношений, развития местной инициативы, в «выстраивании» стратегии формирования демократичного регионального образовательного пространства.

В настоящее время российские регионы отличаются крайне неравномерным уровнем социально-экономического развития. Одним из важнейших направлений в системе мер по сглаживанию регионального неравенства являются развитие регионального образовательного пространства, стимулирование процесса формирования образовательных кластеров, которые могли бы выступать точками роста региона.

В связи с этим особую актуальность приобретают выработка и применение наиболее эффективных моделей экономической политики государства в сфере высшего профессионального образования, одной из которых является модель, основанная на инструментарии стратегического управления.

В процессе научных исследований и практического использования предлагаемых моделей экономической политики осознается неоспоримый факт настоятельной необходимости использования таких моделей для сохранения устойчивости в стремительно изменяющемся мире и выбора единственно правильной перспективы своего развития.

Несмотря на большое число публикаций по проблемам стратегического планирования и управления в сфере высшего образования, появившихся в последние годы, многие важные вопросы до сих пор остаются мало изученными и дискуссионными. Отсутствуют обос-

нованные и апробированные на практике методические рекомендации по разработке стратегий развития высшего образования. В управленческом аппарате вузов ощущается дефицит квалифицированных специалистов в данной сфере управленческой деятельности. В этой связи в данной работе предпринята попытка изложить основное содержание региональной политики и политики регионов в области развития высшего образования, предложить авторскую методику разработки стратегии развития вуза. Предлагаемая методика включает в себя не только механизм разработки стратегии, но и механизм ее реализации.

1. СОДЕРЖАНИЕ, ЦЕЛИ И ПРИОРИТЕТЫ РЕГИОНАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

1.1. Региональная политика и политика регионов в сфере высшего профессионального образования

Региональная политика является составной частью структурной политики наряду с промышленной, аграрной и научно-технической политикой. Структурная политика, в свою очередь, – одна из форм государственной экономической политики и означает заблаговременное, целенаправленное изменение структуры производства и потребления, осуществляемое путем селективного вмешательства государства.

Государственная экономическая политика (ГЭП) – это комплекс экономических, правовых, организационных и иных мероприятий, планомерно осуществляемых государством для мобилизации ресурсов с целью обеспечения национальных приоритетов в развитии национальной экономики.

Государственную экономическую политику определяют и как совокупность мер, направленных на упорядочение хода экономических процессов, оказания на них влияния или непосредственного предопределения их протекания.

Основой ГЭП является макроэкономическое планирование, оно направлено на обеспечение ГЭП и является важнейшим средством ее реализации. Государство мобилизует ресурсы, но формы и методы мобилизации ресурсов различаются в разных государствах и на разных ступенях исторического развития. Причинами таких различий являются:

1) изменение экономической конъюнктуры способа производства в связи с развитием НТП и появлением новых способов мобилизации ресурсов;

2) победа той или иной экономической доктрины (она вторична). Доктрина появляется, когда для нее созданы экономические условия, когда новая идея овладевает умами.

ГЭП занимает ключевое положение в системе управления социально-экономической системой. Система управления любого уровня включает в себя ряд взаимосвязанных элементов: информационное обеспечение, анализ, планирование, оперативное управление, регулирование, мотивацию и контроль. Каждый из указанных элементов не имеет самодовлеющего значения, только во взаимодействии они обеспечивают достижение целей системы управления. Между тем центральное место в системе управления принадлежит именно планированию, поскольку на основе информации и анализа разрабатываются плановые решения, а все последующие элементы системы управления направлены на реализацию плановых решений.

Эволюция общественного развития показывает, что в мировой экономике лидирующие позиции занимали те страны, которые обладали эффективной национальной стратегией. Потеря же достигнутых позиций связана не только с экономическими обстоятельствами, но и с недооценкой стратегических вызовов со стороны конкурирующих государств, с отсутствием упреждающей подготовки к неблагоприятному развитию событий. Поэтому современные системы управления государством имеют исключительно стратегический характер, что дает основание рассматривать макроэкономическое стратегическое планирование как основу ГЭП. Выделяют несколько относительно самостоятельных форм ГЭП: конъюнктурная, структурная, социальная, антиинфляционная, внешнеэкономическая.

Высшая школа как объект нашего исследования относится к социальной сфере и развивается в результате мер государственной социальной политики. Социальную составляющую ГЭП можно определить как действия государства в социальной сфере, преследующие определенные цели, соотнесенные с конкретными историческими обстоятельствами, подкрепленными необходимыми организационными и пропагандистскими усилиями, финансовыми ресурсами и рассчитанными на определенные этапные социальные результаты. В свою очередь, **стратегия социальной политики** – генеральное решение системы социальных проблем страны на данном конкретном историческом этапе ее развития [9. С. 579, 581]. Мировой опыт свидетельствует о том, что макроэкономическое планирование может иметь различный уровень развития – от законченных и целостных систем и моделей до наличия лишь отдельных элементов планирования. Конкретные модели и алгоритмы макроэкономического пла-

нирования зависят от характера и уровня развития социально-экономической системы.

Развитие экономики региона рассматривается в системе национальной экономики с выделением долгосрочных и краткосрочных целей и факторов повышения эффективности регионального производственного комплекса. Правительство страны проводит региональную политику именно через регионы. Обеспечивая реализацию общенациональных интересов на территории регионов, оно должно способствовать, а не препятствовать инициативам в поиске вариантов развития. **Политику**, таким образом, можно определить как интересы в действии, **глобальную стратегию**, которая может иметь множество вариаций, быть понятной и действенной. Политика как деятельность руководящих центров заключается в выборе общественных целей и способов их реализации с использованием фактора власти.

Усиление региональной составляющей общественного развития является характерной чертой большинства стран, независимо от уровня развития, государственного устройства, культурных традиций. В развитых и сформировавшихся федеративных государствах центральное правительство как властная структура имеет не меньше прав, нежели субъекты Федерации. Просто у них разные сферы деятельности. Функции федерального уровня состоят в создании наиболее благоприятных общих условий для функционирования общегосударственного процесса воспроизводства, что и создает благоприятную среду для эффективного функционирования производственных комплексов субъектов Федерации. В России же федеральное правительство имеет гораздо большие властные полномочия, нежели субъекты РФ (высшие должностные лица субъектов назначаются Президентом РФ).

В настоящее время нет общепризнанной трактовки региональной образовательной системы, как и понятия «регион». Регион рассматривают как хозяйственно-экономическую общность, отождествляя его с экономическими районами; как географически административную единицу в России (область, край, республику, автономный округ или область); как совокупность районов и городов, исторически тяготеющих к одному хозяйственному, культурному и административному центру. В широкой трактовке – это группа географически соседствующих стран, например Азиатско-Тихоокеанский регион.

В последнее время появилось понятие «макрорегионы России» – Северо-Западный, Азово-Черноморский и др. В Основных положениях региональной политики в РФ от 1996 г. регион характеризуется как «...часть территории РФ, обладающая общностью природных, социально-экономических, национально-культурных и иных условий. Регион может совпадать с границами территории нескольких субъектов. В тех случаях, когда регион выступает как субъект права, под ним понимается только субъект РФ».

С позиции системного подхода регион есть относительно обособленная воспроизводственная система; относительно обособленная социально-экономическая система; подсистема хозяйственных взаимосвязей с другими регионами, взаимообусловленность.

Исходя из рассмотренных определений, можно заключить, что регион – это не просто административная система, а действующая общность, отличающаяся единством экономической, политической и духовной жизни. Это пространство, способствующее социализации человека, формированию, сохранению и передаче норм жизни, сохранению и развитию природных и культурных богатств. Это и образовательное пространство, т.е. совокупность образовательных учреждений, расположенных на данной территории, где формируются основные социально-экономические связи, определяющие особенности социально-культурной инфраструктуры.

Проблема развития является актуальной для любого региона. Правильное определение направлений развития может принести успех и процветание, в противном случае регион ожидают экономические проблемы, спад и депрессия. Если экономические проблемы и спад экономики при умелом государственном менеджменте могут быть преодолены в относительно короткий промежуток времени, то депрессивное состояние региона – крайне опасное явление. Депрессивным считается регион, в котором производственно-ресурсная база перешла в фазу устойчивого спада и нет никаких стимулов для дальнейшего развития. Для выхода из депрессивного состояния нужны десятилетия и колоссальные ресурсы. Поэтому одной из важнейших задач региональной политики является недопущение перехода регионов в депрессивное состояние. Между тем для РФ характерно крайне неравномерное социально-экономическое положение регионов. Это обусловлено различием природно-климатических условий, демографическими факторами, наличием и состоянием производственно-ресурсной базы, геополитическими фактора-

ми и пр. Ученые и государственные деятели периодически предлагают различные варианты действий, направленные на выравнивание уровня социально-экономического развития российских регионов. Среди них: совершенствование межбюджетных отношений, идея создания зон территориального развития в «депрессивных» регионах, селективная грантовая поддержка региональных инициатив, формирование рейтинга политической выживаемости глав регионов и др. Однако поиск оптимальных пропорций выравнивания – сложная задача, так как пропорции меняются в зависимости от конкретных условий развития. Продиктовать правильный ответ сверху – из Кремля или Минфина – невозможно, его нужно искать только во взаимодействии с регионами, чтобы обеспечить четкое разделение полномочий и финансовых ресурсов между федеральным, региональным и муниципальным уровнями власти. На наш взгляд, одним из важнейших направлений в системе указанных мер является развитие регионального образовательного пространства, стимулирование процесса формирования образовательных кластеров, которые могли бы выступать точками роста региона.

Целесообразность разработки государственной региональной политики подтверждается как российским, так и мировым опытом. Вместе с тем следует выделить факторы, которые обуславливают необходимость государственного вмешательства в региональное развитие. Во-первых, это политические факторы, которые могут быть представлены как национальные (стремление государства обеспечить безопасность и независимость страны, территориальную целостность, политическую стабильность), и конъюнктурные (Россия – многонациональное государство, где напряженность между регионами и центром и между регионами является основой дезинтеграции). Во-вторых, социальная справедливость и равноправие граждан (государство должно гарантировать определенный уровень жизни гражданам независимо от региона проживания). В-третьих, экономические факторы (связаны с необходимостью государственного регулирования регионального развития в целях наиболее эффективного использования факторов производства, перераспределения ресурсных потоков).

Очевидно, что стратегии развития регионов не могут рассматриваться вне контекста развития всей страны. Не только потому, что стратегический план развития одного региона влияет на развитие соседних, но и потому, что установление приоритетных направлений

регионального развития напрямую зависит от определения общего вектора страны, а также от тех обязательств и функций перед обществом, которые берет на себя государство. Разработка региональных концепций развития образования необходима для комплексного решения целого ряда взаимосвязанных социально-экономических задач региона. К сожалению, существующая система образования рассматривается некоторыми структурами государственной власти только как самостоятельная отрасль в общем ряду других отраслей и строится по ведомственному принципу. Недооценка системы образования как социального института, охватывающего всю сферу общественных взаимоотношений, приводит к структурным деформациям самой системы образования, потере качества образования, его обесцениванию.

Признавая приоритетную роль образования (и высшего в частности) в обеспечении стратегического социально-экономического развития региона, можно обозначить **цель региональной политики в сфере высшего профессионального образования** как обеспечение сохранности достигнутого потенциала высшей школы и его динамичного развития с учетом изменяющихся требований экономической, социальной, политической жизни в стране и на мировой арене.

Основное содержание проводимой региональной политики в сфере образования заключается в наделении регионов правом и обязанностью выбора собственной образовательной стратегии, создания и осуществления собственной программы развития. Однако регионы не самостоятельны в проведении политики в сфере высшего образования, так как подавляющее большинство вузов находится в федеральной собственности, а ректоры фактически назначаются Министерством образования и науки РФ.

Выстраивать долгосрочные стратегии своего развития, в том числе и в сфере высшего образования, регионы могут, лишь понимая общие векторы развития государства. Однако в настоящее время отсутствуют доктрина стратегического долгосрочного развития федеральных округов и субъектов РФ, входящих в их состав, а также долгосрочная стратегия пространственного развития и развития макрорегионов РФ. Идею о формировании новых центров социально-экономического развития (макрорегионов) в Поволжье, на Урале, на юге России, в Сибири и на Дальнем Востоке высказал Президент РФ на расширенном заседании Госсовета 8 февраля 2008 г. при обсуждении Стратегии развития России до 2020 г.

Высшая школа рассматривается как важнейший инструмент освоения территории. Развитие высшей школы в провинции – путь приобщения регионов к новым технологиям, интенсивного освоения периферии, преодоления отсталости и достижения устойчивого развития.

Таким образом, государственная политика (стратегия) региона есть момент политики (стратегии) государства. Здесь существует тесная взаимосвязь, различие заключается лишь в разграничении полномочий в разработке и реализации федеральной и региональной стратегий развития сферы образования. Различия зависят и от уровня цивилизации (развитие общественных и политических отношений, морали и просвещения) и господствующей в обществе идеологии.

Реальная поддержка высшей школы региональными органами власти может осуществляться в следующих направлениях: а) создание и развитие материально-технической базы вузов; б) поддержка малообеспеченных студентов; в) стимулирование достижений студентов и преподавателей путем предоставления региональных стипендий и грантов; г) содействие созданию структур для поддержки регионального развития (агентств по привлечению прямых инвестиций, агентств субконтрактных отношений и партнерства, бизнес-инкубаторов и технопарков, маркетинговых центров), а также содействие формированию образовательных кластеров.

Понятие «региональное образовательное пространство» как составная часть региона позволяет выразить основной смысл развития образования – обеспечить целостность региональной политики в сфере образования, ее несводимость к отдельным модификациям образовательных программ и предметов обучения к уровню образовательных учреждений и управленческих действий сверху. Региональное образовательное пространство означает относительную автономию и самоценность образования для социальных подсистем общества, а это обуславливает его приоритет как в сфере финансирования, так и в социально-производственных сферах [21].

Определение приоритетов осуществляется исходя из целей региональной экономической системы и достигнутого уровня ее социально-экономического развития, а также с учетом основных направлений Федеральной программы развития образования. Так, новая программа модернизации образования РФ на 2009–2012 гг. отличается нацеленностью на непрерывное образование (в этом плане Россия, где в нем участвуют от 10 до 20% населения, сильно отстает от

развитых стран мира) и ставкой на общественную оценку качества образования. Согласно программе обычной практикой станет создание общественных рейтингов школ и вузов с общественной же аккредитацией их образовательных программ и с обязательными публичными отчетами учебных заведений перед населением. Так, в 2009 г. реализован проект по оценке региональных образовательных систем, инициатором которого выступила Высшая школа экономики (ГУ-ВШЭ), в проекте также участвовали Министерство образования и науки и Федеральное агентство по образованию. Оценка региональных образовательных систем осуществлялась по таким основным показателям, как уровень, доступность и качество образования, инфраструктура сферы образования, кадровый потенциал сферы образования, состояние дошкольного и общего образования, здоровье детей и подростков, социально-экономические условия развития образования и региональная образовательная политика. Согласно рейтингу Москва опережает остальные регионы только по качеству образования (кроме столицы, в пятерку лидеров по этому показателю вошли Новгородская и Ленинградская области, а также Удмуртия и Башкортостан). По уровню доступности образования Москва занимает лишь третье место, пропустив вперед Мордовию и Новгородскую область. По уровню образования населения столица опять же проиграла – на этот раз Санкт-Петербургу – и заняла лишь второе место [30].

За 2009–2012 гг. внедрение современной модели образования должно пройти на всех уровнях образования [52] – от детсадовского до послевузовского. В детских дошкольных учреждениях появятся разные модели образования, и в том числе для детей раннего возраста и ранних талантов. Кроме того, рассматривается возможность сделать предшкольный год в детском саду обязательным.

Компетентностный подход с отказом от механической накачки знаниями захватит не только вузы, но и школу. При этом обучение в младшей школе удлинится, а в старших классах пойдет специализация и профориентация. Средние и высшие учебные заведения по большей части превратятся в автономные учреждения со значительной финансовой самостоятельностью и ответственностью. При этом в системе высшего образования окончательно оформится ядро лидеров – группы федеральных и исследовательских университетов с усиленным финансированием. Их задача – достичь уровня, позволяющего конкурировать с лучшими зарубежными вузами. Конкур-

ной станет и поддержка прочих лидеров образования: инновационных вузов и школ, учителей, талантливой молодежи. Финансирование остальных пойдет по принципу: «Деньги в обмен на обязательства (реформ)». Таким образом, гарантированное, сметное финансирование образования окончательно уйдет в прошлое.

Появится и будет узаконен новый уровень обучения – технический бакалавриат. Формально это будет считаться высшим образованием. Однако фактически учить на технических бакалавров будут техникумы или даже колледжи (ПТУ), интегрировавшиеся в состав вузов, а то и просто «самоукрупнившиеся». Тем самым можно будет «избежать потерь времени на получение высшего образования после окончания среднего учебного заведения», а заодно и сделать выбор высшего образования «более осмысленным». Таким образом, как следует из госпрограммы, в 2012 г. «пилотные образцы и инновационные образовательные программы станут основой дальнейших общесистемных изменений всей сферы образования. Цель этапа – внедрение механизма ключевых общесистемных изменений».

Вместе с тем остается много и нерешенных вопросов, например: достаточно ли для выполнения заявленных амбициозных целей бюджетных средств, заложенных в программу, особенно если учесть, что бюджет на 2009 г. утвержден, а крупных дополнительных затрат на образование (63,6 млрд руб.) он не предусматривает. Так, только на подъем до должного уровня российских национальных исследовательских университетов, по утверждению ректора госуниверситета – Высшей школы экономики (ГУ-ВШЭ) Ярослава Кузьмина, требуется по аналогии, например с Гарвардом, порядка 4 млрд долл., в то время как программа предусматривает в лучшем случае 120 млн долл.). В то же время софинансирование образования за счет регионов в соответствии с программой должно увеличиться сразу в девять раз. А это вряд ли реально. Другой важнейший вопрос – что станет с вузами и их студентами, отнесенными к «третьей категории свежести», – в их число войдет подавляющее большинство высших учебных заведений страны. Только заочники составляют 49% всего нашего студенчества. В госпрограмме об их судьбе практически не говорится [24].

Мероприятия программы направлены и на пресечение некачественного высшего образования, причем при полной поддержке образовательного сообщества. И первыми, похоже, пострадают все-таки заочники. «Вузы, где учатся по 100 тысяч студентов, из которых 70–80 тысяч экстерном, – это чистая торговля дипломами, – заявил ми-

нистр образования и науки РФ А. Фурсенко. – На сегодняшний день нет технологий, позволяющих вести дистанционное образование в таких масштабах. А значит, это обман, и мы не должны стесняться о нем говорить. Надо сузить круг таких вузов, но подумать при этом, как защитить интересы ребят, которые там учатся» [32].

Таким образом, Федеральная программа развития системы образования РФ на 2009–2012 гг. определила основные приоритеты дальнейшей модернизации российского образования, которые являются целевыми установками при разработке образовательной политики в регионах. Причем если традиционно в компетенции регионов была сфера дошкольного, общего, начального и среднего профессионального образования, то в настоящее время в связи с реструктуризацией образовательной системы региональные органы власти вынуждены принимать решения и в отношении учреждений высшего профессионального образования. Каждый регион создает свою собственную систему образования со своими структурами, системами финансирования и управления для выполнения конкретных социальных целей и в соответствии с этим строит необходимую ему образовательную политику, а также с учетом законодательно установленных разграничений полномочий.

Успех при разработке долгосрочных программ развития образования регионов во многом будет зависеть от того, будет ли вовлечено в развитие образования всё образовательное пространство региона. При этом региональное образовательное пространство необходимо рассматривать как совокупность всех субъектов региона, прямо или косвенно участвующих в образовательных процессах либо заинтересованных в них. Это учащиеся и студенты, их родители, преподаватели, образовательные учреждения всех типов и уровней. Это научные организации, которые, в частности, имеют аспирантуру и докторантуру. Это учреждения дополнительного образования, а также библиотеки, музеи. Это все предприятия, организации и учреждения региона, которые, во-первых, в перспективе заинтересованы в квалифицированных кадрах, а во-вторых, в них всегда осуществляется обучение персонала, хотя бы и в форме наставничества, в том числе неформального. Это службы занятости и службы социальной защиты регионов и т.д. По сути, образовательное пространство – это все физические и юридические лица региона, весь регион, только взятый в определенном аспекте – отношении к образованию.

Для реализации таких подходов при разработке программ развития образования регионов должны создаваться большие и разнородные авторские коллективы во главе с высшим руководством региона. Во-первых, для того чтобы программа отвечала интересам развития всего региона в целом, а не отдельных его отраслей, территорий и т.д. Во-вторых, для обеспечения научного руководства целесообразно привлечь в качестве научных руководителей, консультантов ученых, в том числе, в целях объективности – из крупных научных центров из других регионов. В-третьих, в число разработчиков должны войти не только руководители и работники органов управления образованием и образовательных учреждений, но и представители администраций городов и районов, представители депутатского корпуса, руководящие работники экономических структур, социальных служб и т.д. Так как это трудоемкий процесс, требующий ресурсов, специальных знаний по сбору и анализу статистических данных, разработке прогнозов и т.п. Только при такой широкой всеобъемлющей работе может быть создана полноценная программа развития образования региона, которая сможет стать действенным инструментом развития всей экономики, культуры и социальной сферы региона.

1.2. Территориальная структура высшей школы России

Среди множества вопросов совершенствования системы высшего образования страны особое место занимают вопросы оптимизации ее территориальной структуры. Важно знать не только чему и как учить, но и где эффективнее с точки зрения территориальной организации общества, интересов регионов и страны в целом создавать и развивать соответствующие высшие учебные заведения. В России пока не сложились механизмы разрешения противоречий регионального развития. Между тем согласование федеральных и региональных интересов и следует считать содержанием региональной политики.

В связи с изменением политических и экономических условий, отрасли производства, доставшиеся регионам в наследство от СССР, в значительной части экономически не выгодны регионам. Отсюда громадное число дотационных регионов в РФ. Если власть хочет ускорить экономический рост, она должна делать ставку на те ре-

гионы, которые обладают конкурентными преимуществами. Однако государство несет ответственность за развитие всей территории, поэтому поддерживает менее развитые регионы путем перераспределения бюджетных средств для смягчения территориальных различий. Любой стране приходится искать оптимальный для нее баланс между стимулирующим и выравнивающим векторами региональной политики. Как правило, в развивающихся странах преобладает стимулирующая политика, чтобы сократить отставание, а в развитых странах, хотя и не во всех, баланс сдвинут в сторону выравнивания. И хотя динамика экономического развития регионов зависит от политики властей, как стимулирующей, так и выравнивающей, именно базовые факторы задают «коридор возможностей». Поэтому регионы должны найти экономически эффективные производства и обеспечить их высококвалифицированными кадрами. Таким образом, путь к безубыточному устойчивому развитию лежит через создание и совершенствование системы профессионального образования, которая должна обеспечить подготовку кадров для новых производств [34. С. 11].

Современная территориальная структура высшей школы – результат трехвекового развития отечественной системы высшего образования. Основы каркаса российского образовательного пространства были заложены в дореволюционное время. До настоящего времени в качестве ведущих межрегиональных центров высшей школы России выступают, помимо Москвы и Санкт-Петербурга, Казань, Ростов-на-Дону, Томск, Пермь, Екатеринбург, Владивосток, Воронеж, Саратов. Среди крупнейших десяти центров высшей школы России в советское время обрели функции подготовки кадров высшей квалификации лишь Новосибирск и Челябинск. Гипертрофированная роль Москвы и Санкт-Петербурга – результат региональной политики, проводимой в сфере высшего образования России в XIX и XX вв. Развитие территориальной структуры высшей школы – сложный процесс, сочетающий поляризацию и выравнивание, концентрацию и деконцентрацию, централизацию и децентрализацию. Образовательное пространство России и в прошлом, и в настоящем характеризовалось и характеризуется высокой степенью неоднородности, территориальной дифференциацией, ярко выраженной поляризацией и дискретностью. В процессе развития в системе высшего образования происходят структурные, функциональные изменения. Цикличность в развитии общества объективно способствует цикли-

ческому развитию системы высшего образования [13]. При этом необходимо учитывать исключительные размеры территории страны, наличие значительных территориальных неравенств в природной, социальной и экономической сферах. Региональная политика в сфере высшего образования должна предусматривать упорядочение образовательного пространства.

Одним из подходов к упорядочению является развитие опорного каркаса подготовки кадров высшей квалификации. Формирование учебных округов – один из инструментов региональной политики в сфере образования. Вопросы создания, реорганизации и ликвидации федеральных государственных образовательных учреждений, объемов и направлений подготовки специалистов с высшим профессиональным образованием в федеральных вузах требуют создания правовой основы, предусматривающей механизм согласования с органами государственной власти субъектов Российской Федерации. По мнению министра образования Республики Коми Н. Струтинской, необходимо также предоставить субъектам Российской Федерации полномочия по оперативному реагированию на жалобы и обращения граждан и организаций по вопросам деятельности федеральных учреждений образования, расположенных на территории данных субъектов Российской Федерации. Кроме того, в регионах необходимо провести анализ целесообразности функционирования филиалов вузов в части дублирования подготовки кадров. Решением данного вопроса может быть укрупнение учреждений высшего профессионального образования, передача отдаленных филиалов головных вузов ведущим вузам в регионе. Тем более, что такой вариант рассматривается непосредственно Федеральным агентством по образованию и представлен в решении коллегии «О ходе оптимизации сети подведомственных образовательных учреждений», а также определен в целевых ориентирах федеральной государственной программы «Образование и развитие инновационной экономики: внедрение современной модели образования в 2009–2012 гг.»: «...вытеснение вузов, предоставляющих услуги недостаточного качества, понижение до статуса технического бакалавриата» [44]. Возможность принятия регионального законодательства об образовании можно рассматривать как важнейший путь совершенствования системы образования в России на региональном уровне. С помощью него можно разрешить задачи, которые не решаются на федеральном уровне или решаются очень медленно.

Федеративное устройство предполагает большее участие и большую ответственность регионов за решение региональных проблем. Вместе с тем в современной России имеет место проблема соотношения федеративной модели управления, централизованного финансирования и региональной ответственности. Федеральная региональная экономическая политика разрабатывается и реализуется, по меньшей мере, тремя различными федеральными министерствами – Министерством регионального развития РФ, Министерством экономического развития и торговли РФ и Министерством финансов РФ. Каждое из этих министерств придерживается собственной точки зрения на цели и задачи федеральной региональной экономической политики, а также оптимальные формы и методы ее реализации. Эффективные механизмы координации политик различных министерств в настоящее время отсутствуют, а профильное Министерство регионального развития РФ обладает несколько меньшим набором возможностей для воздействия на процесс экономического развития российских регионов, чем Министерство экономического развития и торговли РФ и Министерство финансов РФ.

Миграция на учебу – частный случай миграционного взаимодействия центра и периферии. Глобализация оказывает территориально дифференцированное воздействие на миграционное поведение выпускников вузов. В условиях глобализации рынка труда выпускники столичных учебных заведений в большей степени ориентированы на эмиграцию после окончания вуза. Иерархическая организация сферы высшего образования автоматически ставит в число важнейших задачу территориальной справедливости в доступе молодежи разных регионов страны в уникальные учебные заведения.

Территориальная структура негосударственного высшего образования развивается под действием тех же факторов, что и территориальная структура государственного образования. Однако современная система негосударственного образования фактически полностью сформировалась в постсоветский период, поэтому ее территориальная структура отлична от территориальной структуры государственного образования. Высшее образование, в отличие от общего, играет важную градообразующую роль. В основу дальнейшего развития и реконструкции территориальной организации высшего образования, развития региональных центров высшей школы положена идея о необходимости сращивания, интеграции высшего образования с другими, как интеллектуальными, так и техническими сферами.

Одним из направлений реконструкции территориальной организации высшего образования является создание федеральных университетов. Предложение создать федеральные университеты появилось в 2006 г. в рамках обсуждения национального проекта «Образование». Тогда были созданы два первых подобных университета. Сибирский федеральный университет (СФУ) образован на базе Красноярского госуниверситета, присоединив к нему Красноярскую государственную архитектурно-строительную академию, Красноярский государственный технический университет и Государственную академию цветных металлов и золота. В 2008 г. в СФУ поступило уже 5,8 тыс. первокурсников. В рамках СФУ действует 16 институтов, 245 кафедр, 12 филиалов, 15 советов по защите докторских и кандидатских диссертаций. СФУ готовит специалистов по 214 специальностям, бакалавров по 48 направлениям и магистров по 14. Число студентов здесь превышает 46 тыс. человек, а профессорско-преподавательского состава свыше 3,3 тыс. человек, из них докторов наук – 403, кандидатов наук – 1684 [55].

Южный федеральный университет власти создали, объединив Ростовский госуниверситет с Ростовской государственной академией архитектуры и искусства, Ростовским государственным педагогическим университетом и Таганрогским государственным радиотехническим университетом. В 2008 г. в ЮФУ поступили 5,19 тыс. абитуриентов, общее количество студентов ЮФУ достигает 56 тыс. человек. ЮФУ расположен в двух городах. В Ростове-на-Дону сосредоточены все центральные административные органы университета, а также два отраслевых института, а в Таганроге – Технологический институт ЮФУ. В состав ЮФУ входят три отдельных отраслевых института, 37 факультетов, 70 научных структурных подразделений, среди которых НИИ, КБ, ЦКП, учебно-научные лаборатории, технопарки, бизнес-инкубаторы, в которых работают около 800 научных сотрудников, в том числе 354 кандидата и 45 докторов наук. В год на каждый федеральный университет из госбюджета выделяется по 3 млрд руб. В 2008 г. на их нужды уже потратили более 4 млрд руб. На развитие СФУ и ЮФУ в 2007–2010 гг. планируется израсходовать 20 млрд руб. В перспективе эти вузы должны укрепить позиции России в международных рейтингах университетов и научных исследований. Но в ближайшие годы ожидать прорыва в отечественной вузовской науке не стоит. Министерство образования и науки РФ планирует, что федеральные университеты поднимутся в миро-

вых рейтингах выше 500-го места только в 2012 г., если не считать МГУ и СПбГУ [55].

В настоящее время обсуждается концепция формирования Дальневосточного федерального университета. Всего планируется создание 10 федеральных университетов в РФ. В перспективе, определенной ФЦП развития образования на 2009–2012 гг., в территориальной структуре высшей школы России прогнозируются существенные изменения. Во-первых, можно ожидать уменьшения доли Москвы и Санкт-Петербурга и соответственно увеличения роли столиц федеральных округов в подготовке кадров. Во-вторых, изменится место вузов в системе расселения. Большую роль в подготовке кадров будут играть средние и малые города, хотя по-прежнему высшее образование останется прерогативой крупных и крупнейших городов. В-третьих, можно ожидать более быстрого развития высшего образования в районах пионерного освоения, других субъектах Российской Федерации, отстающих до настоящего времени по уровню развития высшей школы, уменьшатся территориальные неравенства в уровне развития высшего образования, особенно среди федеральных округов.

Вместе с тем территориальные неравенства в развитии высшего образования между Центром и периферией сохранятся. Однако такое неравенство не следует драматизировать. Еще Фурье в XIX в. писал, что равенство – это химера, «всякое уравнительство – политическая отравка» и лишь неравенство может стать источником дальнейшего развития.

1.3. Индикаторы качества региональной стратегии развития высшего профессионального образования

Обычно в современной экономической литературе к руководящим принципам экономической политики, помимо **эффективности и приемлемого неравенства в распределении доходов**, относят еще и **стабильность**, понимая под ней низкие темпы инфляции, безработицы и экономического роста. Степень ориентации государства на реализацию руководящих принципов экономической политики государства определяет **сущность его стратегии**. Полная их реализация означает выход государства на **социально эффективную стратегию** развития, которая обеспечивает устойчивый рост конеч-

ного продукта в оптимальной структуре для граждан, достижение полной занятости, отсутствие инфляции и справедливое распределение доходов. Нарушение хотя бы одного из этих принципов означает реализацию государством **корпоративной стратегии** в эгоистических интересах властвующего социального слоя (корпорации) за счет снижения уровня жизни всех остальных [6. С. 14].

Несоответствие экономической стратегии принципам эффективности производства и справедливости распределения благ, как и потеря доверия к ней внутри и вне государства, служат серьезным сигналом для властных структур об угрозе безопасности государства.

Государствам нужна цивилизованная стратегия, обеспечивающая прогрессивное развитие общества. По Боклю (Генри Томас Бокль (1821–1862). История цивилизации в Англии), прогресс цивилизации определяется, прежде всего, расширением и углублением знаний, большим распространением его в народе, поскольку великие догматы, из которых слагаются нравственные системы, практически не подвергаются изменениям. В отличие от восточных цивилизаций, где религия и искусство отодвигали на задний план познание объективных законов, главным двигателем западных цивилизаций служит наука, что и объясняет привилегированность их большинства к нищенствующему большинству других стран.

При оценке качества стратегии государства, региона целесообразно учитывать ее краткосрочные и долгосрочные последствия с точки зрения устойчивого улучшения жизни граждан. В долгосрочной перспективе качественной стратегией для всех государств является социально эффективная стратегия. Поэтому абсолютным **критерием качества** стратегии государства является **степень ее соответствия социально эффективной стратегии**. О качестве стратегии в краткосрочном периоде позволяют судить социальные, экономические и финансовые индикаторы. Индикаторы нужны для выполнения следующих важных действий: предупреждения, подтверждения и предсказания.

Для понимания сущности измерений и оценок развития образования обратимся к понятию «индикатор». Индикатор – интегральный показатель, количественно определяющий качественные характеристики процесса. Индикаторы определяют как параметры границ, в пределах которых система, включающая организационные механизмы, технологические связи, материальные и финансовые потоки, может устойчиво функционировать и развиваться.

В отличие от «показателя», дающего лишь количественную констатацию, индикатор носит векторный характер. Индикаторы имеют предельные (минимальные, максимальные) уровни прибыльности, налоговых ставок, режимов развития многоресурсных систем. Особое значение имеют определение и использование **пороговых значений индикаторов**, призванных сигнализировать о приближении критического состояния объекта управления и необходимости изменения стратегии развития объекта, т.е. включение регуляторов: «индикаторы тревоги», «индикатор экстремального положения», «индикатор банкротства» и пр. Внутри предельных границ образуется так называемый «коридор», необходимый и достаточный для принятия управленческого решения, но при этом необходимо установление адекватных пороговых значений «коридора».

Реальность действия индикатора определяется не только количественными характеристиками. Важно, чтобы индикатор был **инструментальным**, для которого существуют регуляторы прямого воздействия на объект управления. Формирование индикаторов – процесс, увязанный во времени. В этом случае ставится цель – **получение единого индикатора, характеризующего состояние объекта управления**. Также важен удельный вес каждого из отдельных регуляторов при их агрегировании. Если какие-либо регуляторы линейно или нелинейно зависят друг от друга, то в системе присутствует ненужная информация, искажающая результаты анализа, прогнозирования и, как следствие, результаты планирования. Для этих целей необходим множественный анализ всей совокупности заданных показателей.

В настоящее время происходит «превращение» широко известных статистических показателей в социальные индикаторы через их включение в социально-экономический контекст какой-либо модели оценивания. Кроме того, широко используются и социальные индикаторы, не являющиеся предметом регулярной статистики. Концептуальные основания для формирования систем социальных индикаторов можно представить в комбинациях различных подходов: «модели потребления», «модели социального блага», «модели устойчивого развития». Например, в концепции «Образование для всех» образование рассматривается как **социальное благо**, где основным индикатор оценки его состояния – «гарантия равного доступа к одинаковому качеству начального и среднего образования» [13].

Любая региональная политика вынуждена решать основное противоречие территориального развития – между равенством и эффективностью. На территориях, обладающих преимуществами развития (более квалифицированными трудовыми ресурсами, лучшей инфраструктурой, более модернизированной отраслевой структурой экономики и т.д.), концентрация экономической активности и темпы роста выше, чем в регионах, лишенных этих преимуществ. Перераспределение государственных средств в пользу слабых регионов замедляет развитие сильных регионов, поскольку именно они являются донорами в межбюджетном перераспределении. Поиск экономически и социально приемлемого компромисса, приемлемой степени выравнивания различий в уровне регионального развития – основная задача региональной политики, в том числе и образовательной. Для снижения регионального неравенства в возможностях развития человека осуществляется территориальное перераспределение ресурсов. Механизмами такого перераспределения могут быть региональные программы развития; бюджетные трансферты из фондов целевых программ, дифференцированные нормативы бюджетных потребностей, учитывающие региональные различия в условиях жизни (климатические условия, расселение, доступность и уровень развития транспортной и социальной инфраструктуры); региональные коэффициенты оплаты труда и др. Ввиду того, что кроме территориального неравенства для получения образования имеет значение и социальное неравенство, внимание программ направлено и на поддержку уязвимых слоев населения. Поэтому оценка социальных эффектов программ может быть распределенной относительно блага конкретных групп населения: детей-сирот, инвалидов, малообеспеченных семей, детей, проживающих на территориях, неблагоприятных в экологическом или климатическом плане и т.д. Оценочные базовые показатели образования можно сгруппировать в три блока [4]:

- **индикаторы процесса** (процент второгодников; отсева; поступивших в средние учебные заведения; участия в очном образовании; участия в среднем образовании; окончивших средние школы);

- **индикаторы результатов** (процент населения, получившего высшее образование; процент занятости окончивших школу, по уровню полученного образования; получение магистерских и докторских ученых степеней по естественным и техническим наукам; когнитивные достижения учащихся; некогнитивные результаты, например умение выражать мысли в письменном виде);

• **индикаторы ресурсов** (финансирование образования, по источникам; общие затраты на образование как процент от ВВП; общественные расходы на образование в отношении к общим социальным расходам; затраты на одного обучающегося на разных уровнях образования; квалификация учителей).

При разработке региональной стратегии, в основе которой могут быть положены как традиционные методики, так и авторские, на определенном этапе используемого алгоритма стратегического планирования и используются указанные индикаторы. Их информационной основой являются статистические данные по региональной образовательной системе, данные базы статистики образования, система целевых индикаторов Федеральной целевой программы развития образования на среднесрочный период, других целевых программ, связанных с системой образования. К примеру, в **Федеральной целевой программе развития образования на 2006–2010 годы** [55] отражены 4 группы целевых индикаторов и показателей, которые можно рассматривать как **индикаторы, характеризующие состояние объекта управления**:

I. Совершенствование содержания и технологий образования.

II. Развитие системы обеспечения качества образовательных услуг.

III. Повышение эффективности управления в системе образования.

IV. Совершенствование экономических механизмов в сфере образования (табл. 1). Проанализируем некоторые из них применительно к системе высшего профессионального образования.

Таблица 1

Система целевых индикаторов и показателей Федеральной целевой программы развития образования на 2006–2010 годы, %

Наименование индикатора	Базовое значение (2005 г.)	Динамика целевых показателей				
		2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.
1	2	3	4	5	6	7
I. Совершенствование содержания и технологий образования						
I. Удельный вес численности региональных систем образования, вовлеченных в апробацию и внедрение моделей предшкольного образования детей старшего дошкольного возраста	3,37	4	5	7	10	25

Продолжение табл. 1

1	2	3	4	5	6	7
2. Удельный вес численности учащихся 10–11 (12) классов, обучающихся по программам профильного обучения	6,4	12	25	35	40	50
3. Удельный вес численности образовательных учреждений, реализующих новые государственные образовательные стандарты общего образования, включающие в себя требования к уровню подготовки выпускников различных ступеней общего образования и условия осуществления образовательной деятельности	0	0	0	15	30	75
4. Удельный вес численности занятого населения, прошедшего повышение квалификации и профессиональную переподготовку	3	7	10	12	15	30
5. Рост количества обращений к образовательным информационным ресурсам, размещенным на федеральных образовательных порталах (по отношению к 2005 г.)	0	5	50	100	150	200
6. Удельный вес профессий, направлений подготовки и специальностей профессионального образования, по которым разработаны новые государственные образовательные стандарты	0	0	0	5	15	50

Продолжение табл. 1

1	2	3	4	5	6	7
7. Удельный вес численности трудоустроившихся в течение 1-го года выпускников очной формы обучения образовательных учреждений начального профессионального, среднего профессионального и высшего профессионального образования (с учетом призванных в Вооруженные Силы Российской Федерации)	70	70	70	71	72	74
8. Удельный вес численности образовательных учреждений начального профессионального, среднего профессионального и высшего профессионального образования, использующих методы дистанционного обучения	5	6	8	15	20	30
9. Удельный вес численности образовательных учреждений начального профессионального, среднего профессионального и высшего профессионального образования, имеющих учебные классы с доступом к сети Интернет:						
учреждения начального профессионального образования	10	15	20	22	25	30
учреждения среднего профессионального образования	20	25	35	45	65	85
учреждения высшего профессионального образования	80	85	95	98	100	100
10. Удельный вес численности иностранных студентов, обучающихся в российских образовательных учреждениях высшего профессионального образования на коммерческой основе	1	1	4	7	10	12
II. Развитие системы обеспечения качества образовательных услуг						
11. Удельный вес численности российских высших учебных заведений, аккредитованных зарубежными аккредитационными агентствами	1	1	1	1	2	3
12. Удельный вес численности высших учебных заведений и филиалов, осуществляющих прием по результатам единого государственного экзамена	63	66	70	100	100	100

Продолжение табл. 1

1	2	3	4	5	6	7
13. Удельный вес численности лиц, принятых в образовательные учреждения среднего профессионального и высшего профессионального образования по результатам единого государственного экзамена	60,3	62	65	70	75	90
14. Доля руководителей и специалистов соответствующих подразделений органов управления образованием, осуществивших повышение квалификации в области контроля качества образования	8	10	20	25	30	50
15. Удельный вес численности образовательных учреждений, оснащенных противопожарным оборудованием и средствами антитеррористической защиты:						
специальные (коррекционные) образовательные учреждения	57	57	100	100	100	100
образовательные учреждения для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей	61	61	79,4	100	100	100
общеобразовательные учреждения	50,3	50,3	50,3	53,1	56,6	59,7
III. Повышение эффективности управления в системе образования						
16. Удельный вес численности образовательных учреждений, реализующих интегрированные образовательные программы профессионального образования	1	3	5	7	10	15
17. Удельный вес численности студентов, обучающихся в общенациональных университетах и системообразующих учебных заведениях высшего профессионального образования	15	35	40	42	45	50
18. Удельный вес численности образовательных учреждений, входящих в сетевое взаимодействие	2	5	10	15	20	30
19. Рост числа автоматизированных рабочих мест руководителей и специалистов региональных и муниципальных органов управления образованием, руководителей общеобразовательных учреждений, учреждений начального профессионального, среднего профессионального и высшего профессионального образования (по отношению к 2005 г.)	0	5	15	20	25	40

Окончание табл. 1

19.1. Доля руководителей и специалистов управленческого корпуса системы образования (руководители и специалисты региональных и муниципальных органов управления образованием, руководители общеобразовательных учреждений, учреждений начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального образования), осуществивших повышение квалификации в области методов управления в системе образования, соответствующих современным требованиям (по отношению к 2007 г.)	0	0	0	10	15	30
IV. Совершенствование экономических механизмов в сфере образования						
20. Нормативное подушевое финансирование – ежегодный рост норматива по отношению к 2005 г.	0	5	10	15	20	25
21. Увеличение объема инвестиций в сферу образования из различных источников (без учета средств федерального бюджета и бюджетов субъектов Российской Федерации) по отношению к 2005 г.	0	2	5	7	10	15
22. Рост обеспеченности учебно-лабораторными площадями по отношению к нормативу на одного студента в 2005 г.	0	1	3,4	4,4	5,6	7

В системе целевых индикаторов ФЦП в числе первых обозначены взаимосвязанные индикаторы: «**Совершенствование содержания и технологий образования**» и «**Развитие системы обеспечения качества образовательных услуг**». Это не случайно, так как отличительной особенностью развития образования в мире в настоящее время является повышенное внимание правительств большинства стран к проблемам его качества и эффективности. Образование становится стратегической областью, обеспечивающей национальную безопасность. О конкурентоспособности страны начинают судить по уровню образовательной подготовки подрастающего поколения. Становление информационного общества требует качественного повышения человеческого, интеллектуального потенциала развивающихся стран и тем самым выдвигает сферу образования на первый план общественного развития. В частности, деятельность в

политической, социальной, духовной сферах общественной жизни предполагает постоянное обновление знаний, получение новой информации из постоянно растущих количественно и качественно источников и ее осмысление. Информация, знания в современном мире становятся тем фундаментальным социальным фактором, который лежит в основе экономического развития. Изменения в содержании и технологиях высшего образования связаны, прежде всего, с внедрением информатизации образования и средств новых информационных технологий. В этой связи информатизацию образования следует рассматривать как процесс изменения содержания, методов и организационных форм подготовки студентов на этапе перехода высшей школы к жизни в условиях информационного общества. В ФЦП предусматривается рост количества обращений к образовательным информационным ресурсам, размещенным на федеральных образовательных порталах с 5 в 2006 г. до 200 в 2010 г., т.е. рост в 4 раза.

В отечественной и в особенности зарубежной высшей школе осуществляется практический переход к образованию с использованием неограниченного доступа к информации, так как в условиях развивающегося информационного общества ограничение доступа к информации затруднено. Доступ к знаниям, накопленным человечеством, становится неотъемлемым правом гражданина, которое обеспечивается электронными средствами массовой информации, инфраструктурой Интернет. Научить жить и работать в изменяющейся среде обитания – важнейшая из задач высшей школы. Это значит, что существующие методы и формы учебной работы должны меняться в той мере, в какой они несут на себе составляющие нового содержания обучения.

Объём человеческих знаний удваивается каждые 10 лет. Мощность компьютера – каждые 18 месяцев. За вторую половину XX в. человечество узнало о мире больше, чем за всё время своего существования. Прогнозируется, что в 2011 г. приобретут распространение нейросоппроцессоры – системы, работающие по схожим с нервной системой человека принципам. Предприятия заменят персональные полнофункциональные компьютерные системы с мощными серверами. В 2012 г. более половины всей публикуемой в мире литературы будут составлять книги в электронном виде. В 2015 г. начнётся массовое производство молекулярного компьютера. В 2029 г. человеческий мозг будет подключен к Интернету. В США и Японии будет осуществлён переход к информационному обществу [15].

Уже сейчас высшая школа не рассматривается как главный и единственный источник знаний для молодёжи. Реальностью становятся проекты по использованию обучения на расстоянии как альтернативы для традиционной высшей школы. Усиливается влияние в обществе новых образовательных учреждений и продавцов коммуникационных и информационных услуг, не имеющих прямого отношения к системе образования. Поэтому необходимы новая стратегия и тактика реализации новой парадигмы информатизации образования, новых принципов изучения информатики как общеобразовательной дисциплины и фундаментальной науки на различных уровнях системы образования, в том числе при подготовке и повышении квалификации преподавателей вузов. При этом образование, с точки зрения М.Б. Зыкова, профессора Федерального института развития образования [16], должно стать опережающим и направленным:

- 1) на формирование новой информационной культуры общества;
- 2) целостное миропонимание и современное научное мировоззрение;

- 3) подготовку интеллектуальной элиты общества к освоению новой методологии научных исследований;

- 4) подготовку квалифицированных специалистов, способных к профессиональному росту и профессиональной мобильности в условиях информатизации общества и развития новых наукоемких технологий.

Индикатором третьего уровня в ФЦП является **«Повышение эффективности управления в системе образования»**. Центральное место, на наш взгляд, здесь принадлежит среди прочих **«численности образовательных учреждений, входящих в сетевое взаимодействие»**. Удельный вес их определен от 2% в 2005 г. до 30% в 2010 г.

Под сетевым взаимодействием понимается продолжение процесса реструктуризации высших учебных заведений. Реструктуризация предусматривает формирование региональных университетских комплексов с объединением начального и среднего профессионального образования; формирование федеральных университетов и инновационных вузов либо консорциумов из нескольких университетов. В настоящее время, как отмечено выше, сформированы федеральные университеты в Южном и Сибирском федеральных округах, на базе вузов и научных центров в Ростове-на-Дону и Красноярске. Целью создания новых университетов является развитие системы высшего профессио-

нального образования на основе оптимизации региональных образовательных структур и укрепления связей образовательных учреждений высшего образования с экономикой и социальной сферой федеральных округов. Создание сети федеральных университетов, по замыслу реформаторов, позволит выработать новую модель управления знаниями на региональном и межрегиональном уровнях. В этих университетах внедряются новые системы управления, а сами вузы будут являться интегрированными комплексами образования, науки и бизнеса, которые станут центрами инновационно-технологического развития и подготовки кадров не только для обеспечения потребностей регионов, но и международного уровня. Предполагается, что в течение ближайших лет высшие учебные заведения новой модели войдут в число 10 ведущих вузов России, а к 2020 г. – в число 100 лучших университетов мира. Объём финансирования в 2007–2008 гг. составил 5,25 млрд руб. для каждого федерального университета.

Вариантом сетевого взаимодействия можно считать и идею о присвоении статуса национального исследовательского не одному университету, а консорциуму из нескольких университетов. Такой вариант рассматривается в Томске. В консорциум без физического объединения могут войти Томский госуниверситет (ТГУ), Томский политехнический университет (ТПУ), Томский университет систем управления и радиоэлектроники (ТУСУР) и Сибирский государственный медицинский университет (СибГМУ).

Следующим направлением сетевого взаимодействия является формирование образовательных кластеров на основе соглашения их с базовыми предприятиями региона. Кроме того, это и формирование сети высших учебных заведений, включающих иностранные вузы. Так, до 02.04.2009 г. российские вузы могли подать заявку на участие в открытом публичном конкурсе по отбору головных (базовых) образовательных учреждений высшего профессионального образования РФ, формирующих Университет Шанхайской организации сотрудничества как сеть высших учебных заведений, по направлениям обучения в Университете Шанхайской организации сотрудничества: «Регионоведение», «Экология», «Энергетика», «IT-технологии» и «Нанотехнологии».

От того, насколько активно, целенаправленно и с учетом интересов и возможностей регионов будет реализован данный процесс, во многом будет зависеть и индикатор **«Совершенствование экономических механизмов в сфере образования»**. Именно в рамках

сетевого взаимодействия вузов расширяются возможности дополнительного привлечения финансовых ресурсов, рационального их использования.

Для осуществления образовательной деятельности ведущих университетов необходимо такое финансирование, которое позволило бы решить следующие задачи:

1) Обеспечить среднюю заработную плату преподавателей не менее 75 тыс. руб. в месяц к 2010 г. и 150 тыс. руб. в месяц к 2015 г., что позволит привлекать и закреплять наиболее квалифицированные кадры, конкурируя с российским бизнесом и университетами зарубежных стран.

2) Создать и поддерживать современную учебно-лабораторную и информационную базу, конкурентоспособную на мировом рынке.

3) Обеспечить не менее чем 75% студентов этих университетов (150 тыс. человек в 2010 г., 250 тыс. человек к 2015 г.) стипендиями в размере не ниже прожиточного минимума и благоустроенными общежитиями; создать условия для постепенного отказа от практики набора платных студентов с относительно низкими результатами ЕГЭ.

4) Расширить прием в магистратуру лучших выпускников российских и зарубежных вузов (120–150% от приема в бакалавриат).

5) Исследовательские университеты должны также получить постоянное государственное финансирование своих программ фундаментальных исследований. К 2010 г. такое финансирование должно составлять не менее 35% от бюджетного финансирования их образовательной деятельности, а к 2015 г. достигнуть 75%. Получив возможность реализовать свои инициативные разработки на долгосрочный период, академические коллективы этих университетов станут основой нового поколения российской фундаментальной науки.

Одним из важнейших индикаторов качества стратегии государства является инвестирование в человеческий капитал, который складывается из трех главных индексов: благосостояния, долголетия и образования. Как показывают специальные исследования, ведущая роль в формировании человеческого капитала принадлежит именно его образовательной составляющей. По различным оценкам, эта составляющая образует от 60 до 80% всего человеческого капитала [2]. Образованность непосредственно, хотя и не решающим образом, сказывается на долголетии. Образованные люди в среднем живут дольше, а разрыв в продолжительности жизни между женщинами и

мужчинами у лиц этой группы существенно меньше, чем у людей с более низким образованием [13].

В федеральном бюджете РФ расходы по разделу «Образование» предусмотрены в объёме, представленном в табл. 2.

Таблица 2

Расходы федерального бюджета РФ по разделу «Образование», млрд руб.

2007 г.	2008 г.		2009 г.		2010 г.	
287,1	307,2	+7%	313,6	+2,1%	339,9	+8,4%

Итого за три года прирост составляет +18,4%. Такой «рост», безусловно, не покрывает реальной инфляции.

В целом бюджетные ассигнования на реализацию национального проекта «Образование» будут сокращены. В 2008 г. они составили 42,8 млрд руб., в 2009 г. – 21,1 млрд руб. С 2009 г., по официальному заключению Комитета Государственной думы РФ по образованию и науке от 10 мая 2007 г., протокол № 74-3, исключаются расходы:

- на внедрение в образовательных учреждениях инновационных образовательных программ (13,0 млрд руб., в том числе 3,0 млрд руб. по разделу «Межбюджетные трансферты»);

- развитие сети национальных университетов и других образовательных учреждений (4,7 млрд руб.);

- методическое обеспечение и информационную поддержку (0,3 млрд руб.);

- приобретение автобусов для государственных и муниципальных школ в сельской местности (1,0 млрд руб. по разделу «Межбюджетные трансферты»);

- оснащение общеобразовательных учреждений учебным оборудованием (2,3 млрд руб. по разделу «Межбюджетные трансферты»);

- начальное профессиональное образование военнослужащих, проходящих военную службу по призыву (0,4 млрд руб.).

С 2010 г. предполагается выплачивать ежемесячное денежное вознаграждение за классное руководство в размере 1 тыс. руб. за счёт бюджетов субъектов Российской Федерации.

Не покрывает темпы инфляции и запоздалая индексация заработной платы работников сферы образования, как и других бюджетных сфер (табл. 3).

Таблица 3

**Соотношение роста цен и заработной платы в федеральных учреждениях
в 2008–2010 гг. в РФ**

Год	Показатели	
	Рост средних цен по официальным данным, %	Индексация зарплат в федеральных учреждениях
2008	15	С 01.09 – 7
2009	18	С 01.08 – 6,8
2010	6	С 01.01 – 6,5
Итого	39	20,3

Примечание. Рассчитано на основе данных Росстата.

Реальный рост цен значительно превышает прогнозные значения. Таким образом, национальный проект «Образование» утрачивает свой приоритетный характер. При этом система российского образования характеризуется следующими системными вызовами: ресурсы не соответствуют масштабам образовательной системы; продолжается снижение качества образования; растет доля «слабых» преподавателей; снижается конкурентоспособность на мировом образовательном пространстве; структура профессионального образования не соответствует потребностям экономики; высшая школа практически не производит инноваций и инноваторов [15]. Из этого можно сделать вывод, что государство проводит **корпоративную стратегию** в эгоистических интересах властвующего социального слоя (корпорации) за счет снижения уровня жизни всех остальных.

Учитывая рассмотренные системные вызовы, общемировые тенденции и неоспоримую значимость образования для социально-экономического развития любого общества, очевидна необходимость формирования новой государственной (региональной) экономической стратегии развития образования. Причем необходима принципиально новая модель профессионального образования, отличная от сложившейся, которая во многом и определит экономические механизмы в сфере образования. Принципиальные отличия новой модели образования:

1. Общество переживает информационный взрыв: объем потенциально полезного знания превосходит возможности его освоения на несколько порядков. Культура усвоения замещается культурой

поиска, дискуссии и обновления. Преподаватель теряет монополию на оценку результатов учащегося.

2. Жесткие рамки формальной системы образования размываются: возникают новые «несистемные» образовательные институты – научные лаборатории, электронные и интернет-СМИ; справочные и «рефератные».

3. Главным отличием новой модели от прежней является фокусирование на необходимости получения образования в течение жизни. Сегодня непрерывное образование все ещё воспринимается как идея надстройки, дополнительного обучения в тех случаях, когда основного не хватает. В новой же модели образование принципиально понимается как незавершенное.

4. Запрос на массовость креативных компетентностей и на массовую готовность к переобучению, которые до сих пор рассматривались как элитарные.

5. Образование в новой экономике образует ядро карьеры в течение всей жизни, в то время как еще в середине XX в. карьера основывалась на накоплении авторитета и жизненного опыта в рамках регулярной деятельности. В результате происходит индивидуализация образовательных траекторий: больше половины из набора образовательных услуг формирует уже не педагог/государство по отношению к незрелому ребенку, а взрослый, самостоятельный человек для себя самого. С этим связан целый ряд фундаментальных последствий:

- резкое увеличение доли выбора, формирование открытого рынка образовательных программ и модулей вместо заранее установленного стандарта;

- необходимость прозрачной и понятной для всех системы признания результатов образования в каждом модуле;

- новое регулирование образовательного рынка: государство уже не может контролировать качество образовательных программ. Фокус регулирования перемещается к обеспечению полноты и достоверности информации, предоставляемой участниками рынка;

- главные субъекты, осуществляющие регулирование, – профессиональное сообщество и потребители.

Таким образом, можно сделать вывод, что современное высшее образование существенно меняется. Во-первых, оно перестало быть элитным и стало массовым. А сейчас идет переход от массового высшего образования к социально обязательному. Другими словами,

оно стало обязательной ступенью, без которой люди в городской экономике не могут рассчитывать на какую-либо карьеру, продолжением школы иными средствами. Это инструмент продвинутой социализации, благодаря которому человек получает не только фундаментальную подготовку, но и какие-то важные социальные компетенции, начинает принимать участие в социальных сетях, через которые поступает информация и принимаются решения. Все это отрывается от профессионального компонента, который раньше был обязательным. То есть первая стадия высшего образования уже гораздо меньше связана с профессией. Происходит укрупнение бакалаврских специальностей. Россия сделала крупный шаг в этом году: по крупнейшей группе направлений подготовки – экономике и менеджменту – в бакалавриате остается всего два направления вместо 25 специальностей: собственно экономика и собственно менеджмент. Плюс одно направление на стыке групп специальностей – бизнес-информатика между экономической группой и группой информатики. Этими тремя направлениями исчерпывается вся палитра подготовки бакалавров в области экономики и менеджмента. А вся специфическая подготовка сдвигается в магистратуру и в так называемые профили – наборы дополнительных курсов. И это вполне естественно, потому что профессиональные компетенции неизбежно становятся более «короткими»: они уже не на всю жизнь, их хватает в лучшем случае на пять-семь лет, а потом надо заново учиться. Фактически профессиональная стадия подготовки сливается с дополнительным образованием. По сути, это одно и то же [25].

Совершенно очевидно, что при разработке стратегии развития высшего профессионального образования на территории конкретного региона необходимо учитывать все сложившиеся характеристики новой системы профессионального образования, а также возможности научно-образовательного комплекса территории и перспективы его дальнейшего развития. В этой связи рассмотрим потенциал научно-образовательного комплекса на примере Томской области и обозначим основные направления стратегии развития высшего образования в данном регионе.

2. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ

2.1. Научно-образовательный комплекс в стратегии развития Томской области

Научно-образовательный комплекс в «Стратегии развития Томской области до 2020 года» рассматривается как одно из важнейших **конкурентных преимуществ Томской области** и основа для процветания в будущем. Томская область – один из традиционных научно-образовательных центров России. Крупнейшие вузы области входят в число 10 лучших высших учебных заведений России. Научно-исследовательская деятельность университетов и НИИ, расположенных в Томской области, направлена на стратегически перспективные направления, в том числе: новые материалы и нанотехнологии, биотехнологии и медицина, информационные технологии, телекоммуникации и точное приборостроение, нефтехимия.

Научно-образовательный комплекс уже сегодня является одним из наиболее значимых отраслей экономики области, вклад в ВРП которого превышает 7% [42. С. 25]. Из 550 тыс. экономически активного населения на территории Томской области в настоящее время (на февраль 2009 г.) 140 тыс. – это работники бюджетных учреждений, в том числе 40 тыс. – профессорско-преподавательский состав и люди, которые являются обслуживающим персоналом в научно-образовательном комплексе.

Широко распространённое неофициальное название города Томска «Сибирские Афины» появилось в конце XIX в. после открытия здесь в 1878 г. первого в Сибири Императорского Томского университета. В 1900 г. было открыто первое в Сибири высшее техническое учебное заведение – технологический институт (сейчас Томский политехнический университет).

Сейчас система высшего профессионального образования в Томске и Северске представлена 8 государственными вузами – Томский

государственный университет, Томский политехнический университет, Сибирский государственный медицинский университет, Томский государственный педагогический университет, Томский государственный архитектурно-строительный университет, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Томский военно-медицинский институт, Северская государственная технологическая академия и 2 негосударственными вузами – Томский экономико-юридический институт, Томский институт бизнеса.

До марта 1999 г. в Томске действовало также Томское высшее военное командное училище связи (ранее – Томское артиллерийское училище). Кроме того, в Томске действует 14 филиалов и представительств иногородних образовательных учреждений, предоставляющих высшее образование.

Филиалы: Новосибирского государственного аграрного университета (Томский сельскохозяйственный институт), Новосибирской академии водного транспорта, Сибирской академии государственной службы, Московского государственного открытого педагогического университета им. М.А. Шолохова, Академии права и управления Министерства юстиции России, Российского государственного университета инновационных технологий и предпринимательства, Российской академии правосудия, Московского государственного социального университета, Современного гуманитарного университета, Восточного института экономики, гуманитарных наук, управления и права.

Имеются и представительства: Кемеровского государственного университета культуры и искусств, Красноярского торгово-экономического института, Московской финансово-юридической академии, курс Екатеринбургского государственного театрального института.

Томск – важный научный центр, во многом благодаря образовательному комплексу, поставляющему кадры. В городе существует большое количество наукоёмких бизнесов, развита ИТ-индустрия.

Осуществляют свою деятельность НИИ при вузах: Сибирский физико-технический институт, НИИ прикладной математики и механики, НИИ биологии и биофизики – при Томском государственном университете; НИИ ядерной физики, НИИ высоких напряжений, НИИ электронной интроскопии – при ТПУ; НИИ автоматики и электромеханики, НИИ радиотехнических систем – при ТУСУР, всего 11 НИИ. В 1952 г. на базе филиала Московского ВНИИКП был открыт

кабельный НИИ – НИКИ г. Томск, который является единственным за Уралом научно-техническим центром кабельной отрасли.

В Томский научный центр СО РАН входят 9 научно-исследовательских институтов, в том числе оптики атмосферы, химии нефти, сильноточной электроники, физики прочности и материаловедения, мониторинга климатических и экологических систем. В составе Томского научного центра СО РАМН – 6 НИИ: кардиологии, онкологии, фармакологии, генетики, психического здоровья, акушерства, гинекологии и перинатологии. Кроме того, есть отдельные НИИ курортологии и физиотерапии и НИИ вакцин и сывороток [35].

Потребности предприятий и организаций Томской области в специалистах различного профиля и уровня образования, а также в научных исследованиях и разработках удовлетворяют томские вузы и научные подразделения, входящие в научно-образовательный комплекс. Промышленность на территории Томской области представлена нефтегазовой отраслью, фармацевтической промышленностью, машиностроением, производством строительных материалов и строительством, другими производствами. Кроме промышленных предприятий, в Томской области развиты энергетика, железнодорожный, воздушный, водный и городской транспорт.

Научно-образовательный комплекс Томской области во многом определяет и инвестиционную привлекательность региона. Национальный институт системных исследований проблем предпринимательства опубликовал результаты «Мониторинга инвестиционной активности в регионах РФ: прямые иностранные инвестиции (ПИИ) в 2008 году». Томская область вошла в десятку регионов-лидеров по показателю ПИИ на душу населения. Первую строку в этом списке занимает Сахалинская область, где в 2008 г. было инвестировано 6172,5 долл. на человека, что более чем в 8 раз больше, чем в Москве. Именно Москва является вторым регионом по этому показателю (822,5 долл. на человека). Томский регион располагается на 5-й позиции – прямые иностранные инвестиции на душу населения у нас составили 554,7 долл. на человека. В десятке лидеров Калужская область, Республика Коми, Челябинская область, Республика Хакасия, Новгородская область, Камчатский край и Московская область. В 13 регионах показатель ПИИ находился на уровне ниже 10 долл. на человека, из них в трех регионах – ниже 1 долл. на человека (Алтайский край, Республика Марий Эл и Курская область) [46].

По словам губернатора Томской области В. Кресса, «в большинстве стран и регионов мира развитие происходит либо за счет наличия больших сырьевых запасов, их добычи, переработки и экспорта, либо благодаря интеллектуальному потенциалу. Редко сочетается и то, и другое. Томская область счастливым образом обладает названными конкурентными преимуществами, что не осталось незамеченным в мире. Вот почему большинство наших презентаций за рубежом идут под слоганом “Томская область – остров интеллекта в океане ресурсов”. Уже в новейшее время российской истории томские университеты, институты Академии наук стали факторами экономического роста. Поэтому можно говорить, что в Томске создан новый сектор экономики – экономика знаний. Как любят у нас шутить, в Томске “научились превращать знания в деньги”. У нас работают 400 инновационных фирм. Томские инновационные компании являются лидерами на российском рынке в области разработки высокотехнологичных систем управления и контроля для предприятий нефтегазовой отрасли, в информационно-коммуникационных и биотехнологиях. Обороты многих этих компаний больше, чем компаний традиционных секторов томской экономики. Это такие компании, как “Элеси”, “Элекард”, “Микран”, “Биолит” и др.» [61].

Системообразующим в научно-образовательном комплексе является классический Томский государственный университет, который является старейшим университетом за Уралом. В университете обучается 23 тыс. студентов (12 тыс. на дневном отделении) по 124 направлениям и специальностям, 700 аспирантов по 86 специальностям, 100 докторантов по 38 специальностям. В структуре университета 23 факультета, 5 филиалов и 47 центров довузовской подготовки в городах Сибири и Казахстана. В ТГУ учились и работали около 100 членов РАН, РАМН и АН государств СНГ, свыше 250 лауреатов Государственной премии, 2 лауреата Нобелевской премии. В университете работают более 350 докторов и 900 кандидатов наук, 32 лауреата Государственной премии РФ в области науки и техники, функционируют 25 диссертационных советов (в том числе 21 докторский). Фундаментальные научные исследования проводятся на базе НИИ: Сибирского физико-технического института, НИИ прикладной математики и механики, НИИ биологии и биофизики, Сибирского ботанического сада, Гербария и в 35 факультетских лабораториях.

За последние 10 лет 4 коллектива ученых ТГУ удостоены Государственной премии РФ в области науки и техники, премии Правительства РФ в области науки и техники, премии Президента РФ в области образования. ТГУ является лидером среди вузов России по количеству наград, полученных научной молодежью во всероссийских научных конкурсах. За последние 5 лет студенты и молодые ученые ТГУ удостоены 18 медалей РАН, более 500 студентов отмечены медалями и дипломами Министерства образования и науки РФ.

Университет является участником стипендиальной программы фонда «Оксфорд – Россия»: начиная с 3-го курса, ежегодно 450 студентов гуманитарных специальностей получают стипендии этого фонда. Общее количество грантов РФФИ по программе «Мобильность молодых учёных», которые будут реализованы в Томском государственном университете или предоставлены для поддержки молодых ученых ТГУ, превысило 40 % от их общего количества по РФ, что свидетельствует о высоком научном авторитете вуза.

В ТГУ за последние 5 лет выполнены исследования по более чем 500 грантам Российского фонда фундаментальных исследований (РФФИ) и Российского гуманитарного научного фонда (РГНФ), 14 научных школ вошли в президентский перечень ведущих научных школ России.

На базе ТГУ действуют: Конкурсный центр грантов Минобрнауки РФ по проблемам экологии и охраны окружающей среды; Экспертный совет регионального конкурса грантов РГНФ и администрации Томской области; ассоциация «Открытый Сибирский университет», объединяющая свыше 30 университетов Сибири, Дальнего Востока и Казахстана.

ТГУ реализует проекты по самым престижным грантам крупнейших фондов (Корпорация Карнеги, фонд «Новая Евразия», фонд Макартуров, фонд CRDF) и Минобрнауки РФ в области развития как гуманитарных (открыт МИОН – Межрегиональный институт общественных наук), так и физико-математических наук (образован НОЦ – Научно-образовательный центр «Физика и химия высокоэнергетических систем»). Выполнены проекты по 15 грантам Европейской программы TEMPUS с университетами Шеффилда, Утрехта и Оксфорда.

Профессора ТГУ приглашаются для чтения лекций в Стэнфорд, Оксфорд, Кембридж, Сорбонну, Гейдельберг и другие зарубежные университеты.

ТГУ – крупнейший информационный центр, в составе которого Научная библиотека национального значения (4 млн экз.), Федеральный ресурсный центр научно-методического, кадрового и материально-технического обеспечения развития единой образовательной информационной среды в Сибирском федеральном округе, Институт дистанционного образования, Томский региональный телепорт.

Томский университет является участником Президентской программы по подготовке управленческих кадров, программы Национального фонда подготовки кадров «Поддержка инноваций в высшем образовании», федеральной программы «Развитие образования в России», реализует проект НФПК «Исследовательский университет».

Широкой известностью в стране и за рубежом пользуются творческие коллективы ТГУ, среди которых лауреаты национальных и международных конкурсов – хоровая капелла, ансамбль скрипачей ТГУ, джаз-оркестр «ТГУ-62» и др.

Всемирную известность приобрел университетский клуб подводного плавания «СКАТ». В составе клуба 20 чемпионов мира, 15 чемпионов Европы, спортсменами ТГУ установлено более 30 мировых и европейских рекордов.

В 1967 г. Томский государственный университет награжден орденом Трудового Красного Знамени, в 1980 г. – орденом Октябрьской Революции; в 1978 г. орденом Трудового Красного Знамени награжден Сибирский физико-технический институт ТГУ.

Указом Президента России № 30 от 15 января 1998 г. Томский университет внесен в Государственный свод особо ценных объектов культурного наследия народов Российской Федерации.

В 2005 г. университет награжден главной Всероссийской премией «Российский национальный Олимп»; стал лауреатом конкурса «Золотая медаль «Европейское качество» в номинации «100 лучших вузов России», лучшим научным проектом года признан проект «Исследовательский университет».

В 2005 г. университет получил сертификат компании National Quality Assurance о соответствии системы менеджмента качества ТГУ Международному стандарту ISO 9001 : 2000.

В 2006 г. Томский государственный университет принят в Европейскую ассоциацию университетов (EUA).

В 2006–2007 гг. ТГУ успешно выполнил инновационную образовательную программу как один из 17 вузов-победителей первого

Всероссийского конкурса инновационных вузов в рамках приоритетного национального проекта «Образование».

ТГУ – третий из четырех российских вузов, вошедших в список 500 лучших университетов мира по версии британского рейтинга QS-THES [48].

Кроме Томского государственного университета в число вузов-лидеров входят Томский государственный политехнический университет, Сибирский государственный медицинский университет, Томский государственный архитектурно-строительный университет, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники. Каждый из них имеет свою славную историю и неоспоримые достижения. Сегодня можно достаточно обоснованно говорить о том, что наступает качественно новый этап развития цивилизации, суть которого состоит в освоении и широкомасштабном использовании информации и ее высшей формы – научных знаний – практически во всех сферах социальной активности общества. Нет никакого сомнения в том, что высочайший потенциал научно-образовательного комплекса Томской области вкупе с эффективной стратегией развития высшего профессионального образования может обеспечить региону достойное место в новой информационной экономике.

2.2. Альтернативы региональной стратегии развития высшего профессионального образования в Томской области

Располагая уникальными научно-образовательным, интеллектуальным, промышленным и природно-ресурсным потенциалами, руководство Томской области и томских вузов при формировании региональной экономической стратегии развития высшего образования стоит на распутье выбора альтернатив – как предлагаемых реформой образования, так и инициативных.

Во-первых, это **участие в конкурсе на создание научных исследовательских университетов (НИУ)**. Однако развитие университета и получение статуса НИУ – это разные задачи. По мнению научного руководителя Института развития образования ГУ-ВШЭ И. Фрумина, поддерживающего идею конкурсного отбора университетов, которые реально стремятся стать исследовательскими, необходимо всячески способствовать этому. Проблема в том, что «созда-

ваемые исследовательские университеты могут оказаться заложниками существующих нормативных барьеров. Для развития НИУ уже упущен целый ряд возможностей. А многие усилия, которые предпринимаются в этой области, сродни тому, что к едущему паровозу прикрепить бантик или покрасить его в полоску. Ситуацию с усилением науки в вузах это кардинально не изменит, потому что внутри паровоза по-прежнему топка и кочегар» [59]. На наш взгляд, необходимо изменение организационной структуры управления в вузах и соответственно – системы управления.

В Томске, наряду с инициативой томских вузов участвовать в конкурсе на звание «научный исследовательский университет», возникла идея формирования консорциума, хотя она и противоречит российскому законодательству. Федеральным законом от 10 февраля 2009 г. № 18-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ по вопросам деятельности федеральных университетов» участие в конкурсе консорциумов не предусмотрено. Вместе с тем если у некоей группы образовательных и исследовательских учреждений есть уверенность в том, что их объединение гарантирует всем участникам тот или иной синергетический эффект, такая группа может принять участие в конкурсе, но лишь при условии проведения фактической имущественной интеграции.

Проект создания консорциума университета и научных организаций города Томска поддержал и Президент РФ Дмитрий Медведев. Он позитивно отнесся также к предложению томского губернатора о проведении в 2010 г. в Томске саммита «Россия – ЕС» и поддержал инициативу томских властей по проведению в Томске Все-сибирского XII инновационного форума [36].

На данный момент четыре университета Томска: Томский госуниверситет (ТГУ), Томский политехнический университет (ТПУ), Томский университет систем управления и радиоэлектроники (ТУСУР) и Сибирский государственный медуниверситет (СибГМУ), готовят одновременно как пакетную, так и самостоятельные заявки на получение статуса исследовательских. Определено десять научно-производственных направлений, которые вузы смогут развивать вместе на благо всей страны:

1. Наногетероструктуры для СВЧ-электроники. Разработки томских ученых применяются в оборонной промышленности, в сфере безопасности и связи. Одним из лидеров в производстве соответствующей продукции является томская компания «Микран».

2. Наноматериалы и нанотехнологии. Научную базу для этого направления создает томская школа материаловедения. Ведутся переговоры о поддержке конкретных проектов «Роснанотехом».

3. Интеллектуальная силовая электроника (например, для применения в авиакосмической отрасли).

4. Молекулярная медицина.

5. Современное проектирование в области ракетно-космических и авиационных систем.

6. Бетатроны и сенсоры (исследования в этих направлениях ведут ученые ТГУ и ТПУ).

7. Ядерные технологии (на базе ТПУ).

8. Глубокая переработка природных ресурсов.

9. Новые технологии энергосбережения (ТПУ, ТУСУР и Томский архитектурно-строительный университет, где, например, были разработаны домостроительные панели нового типа с высоким уровнем теплосбережения).

10. Пучково-плазменные технологии (ТПУ, ТУСУР, Институт сильноточной электроники Томского отделения СО РАН).

С точки зрения ректора ТПУ [65], в этот консорциум следовало включить еще и Томский педагогический университет (ТГПУ), так как развитие высшей школы невозможно без подготовки кадров. «Объединять вузы будут даже не деньги, а общие научные проекты. В регионе должно появиться около десятка глобальных научных проектов, участие в которых принимает все научное сообщество. Кровный интерес заставит объединиться – междисциплинарные исследования сейчас очень важны. Этот вуз будет на голову выше, а другие вузы зачахнут и от этого проиграет в целом томский научно-образовательный комплекс, весь регион, наша технико-внедренческая зона и страна в целом. Идея консорциума вузов, хотя на данный момент и противоречит российскому законодательству, хороша именно в качестве объединяющего звена – томские вузы, наконец, перестанут тратить энергию на конкурентную борьбу друг с другом и направят ее в позитивное русло». По мнению губернатора В. Кресса, Томск к реализации этого проекта готов. Уже созданы шесть бизнес-инкубаторов, 13 офисов коммерциализации научных разработок, четыре центра трансфера технологий, региональный венчурный фонд.

Томский государственный университет еще 26.12.2008 г. вошел в Суперкомпьютерный консорциум, президентом которого стал рек-

тор МГУ В. Садовничий [49]. Четыре российских университета – Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Томский государственный университет, Южно-Уральский университет и Нижегородский государственный университет имени Н.И. Лобачевского – заключили Соглашение об образовании этого консорциума, главной целью которого является разработка и обеспечение комплекса мероприятий, направленных на эффективное использование потенциала высшей школы для развития и внедрения суперкомпьютерных технологий в российском образовании, науке и промышленности.

Суперкомпьютерные технологии основаны на использовании мощных вычислительных систем, возможности которых позволяют моделировать сложные процессы для масштабных научных исследований. Суперкомпьютерный парк Томского государственного университета включает два вычислительных кластера: СКИФ Cyberia и Student. СКИФ Cyberia включает 566 процессоров, способен выполнять до 12 трлн операций в секунду, объем его памяти составляет 1136 Гб. Это один из самых мощных компьютеров в России (12-е место в российском рейтинге, по данным третьего квартала 2008 г.). Среди задач, которые может решать СКИФ Cyberia, – комплексный экологический мониторинг атмосферы и гидросферы, контроль за разливом рек, распространением пожаров и эпидемий; рациональное использование лесных и минеральных ресурсов, новые конкурентоспособные методы разведки нефтегазовых месторождений, восстановление загрязненных почв, проектирование ракетно-космической техники и безопасного шахтного оборудования, создание новых видов ракетного топлива и сверхтвердых покрытий с помощью нанотехнологий. Он также может использоваться для медицинских исследований и предсказания землетрясений. Мощность Student значительно меньше, но он был первым суперкомпьютером, который появился в ТГУ еще в 2000 г. СКИФ Cyberia достался Томскому государственному университету в 2007 г.

Еще одна перспективная альтернатива развития научно-образовательного комплекса появилась благодаря ОЭЗ технико-внедренческого типа, работающей в Томске. В нашем регионе возможно не только вести разработки, но и запускать серийное производство в области нанотехнологий. Госкорпорация «Российская корпорация нанотехнологий» («Роснано») планирует создать на территории Томской области научно-технологический центр нанотехнологий, который будет заниматься коммерциализацией научных

разработок. Итоговый документ о создании центра подписан 23.05.2009 г. По словам руководителя госкорпорации А. Чубайса, Томск сильнее всех других российских регионов по состоянию инновационной инфраструктуры. Здесь развиты технопарки, бизнес-инкубаторы, есть особая экономическая зона технико-внедренческого типа. Если в других регионах нужно объяснять, что такое бизнес-инкубатор и чем он отличается от центра трансфера технологий, то здесь можно спрашивать: а как это все у вас работает [40]?

В области образования и научных исследований руководства Томской области и томских вузов ищут варианты взаимодействия и с другими странами. Томский политехнический университет (ТПУ) и Университет Касселя (Гессен, Германия) 21.05.2009 г. в Томске подписали меморандум о сотрудничестве, разработке и реализации совместных магистерских программ. Церемония подписания состоялась в ходе встречи президента германского вуза, профессора Рольфа-Дитера Постлепа с ректором ТПУ Петром Чубиком. «Университет Касселя в сотрудничестве с Россией делает упор на развитие отношений с достаточно узким кругом вузов-партнеров, но стремится, чтобы совместные проекты были максимально интенсивными», – заявил в ходе обмена мнениями Рольф-Дитер Постлеп. По словам П. Чубика, ТПУ и Кассельский университет имеют много общего в построении инновационной системы образования. «В ТПУ по примеру крупнейших центров знаний Европы создана система подготовки элитных специалистов в области математики, физики, информатики. В 2008 году ТПУ выпустил первых 42 магистров, которые были отобраны с первого курса по результатам тестирования и обучались по индивидуальным программам».

ТУСУР, который давно сотрудничает с Университетом Дельфта (Нидерланды), намерен установить прочные контакты и с Университетом Твенте (Нидерланды). СибГМУ реализует большой проект в области инфекционных заболеваний с нидерландским Университетом Лейдена [51].

На базе Томского государственного университета создан и успешно функционирует институт Конфуция. Среди партнеров ТГУ можно выделить университеты Оксфорда, Шеффилда, Эксетера, Корка, Кента, Уорика, Открытого университета (Великобритания), Утрехта, Амстердама (Нидерланды), Свободного университета Брюсселя (Бельгия), Пассау, Баден-Врютенберга, Грайсвальда, Гумбольдта, Кельна (Германия), Огайо, Мичигана, Калифорнии, Гарвар-

да, Принстона, Колорадо, Вашингтона, Флориды (США), Неаполя, Рима, Миланского политехнического (Италия), Париж XI, Гренобля (Франция), Масарика (Чехия), Врอตслава (Польша), Зальсбурга (Австрия), Ховда, Улан-Батора (Монголия), Шеньянского политехнического, Харбинского института иностранных языков (Китай), Пуны, Хайдерабада, технологического им. Бирла (Индия) [22].

Томская область установила прямые контакты в сфере науки и технологий и с Тайванем. Особый интерес представляет Центральный научный парк Тайваня. Он, как и томская ОЭЗ, находится в состоянии старта, однако уже за 5 лет довел объем продаж до 12 млрд долл. в год. Всего на острове действуют три таких парка: Северный, Центральный и Южный, на долю которых приходится около 15% в ВВП Тайваня. Задача развития совместных научно-технических проектов успешно решается. В разработке находятся около десятка таких проектов. Крупнейшим из них стал проект по производству поликристаллического кремния для солнечных батарей с очень крупной тайваньской компанией международного масштаба. Тайваньские инвесторы вложат 250 млн долл. Этот проект откроет широкие ворота для дальнейших контрактов с тайваньским бизнесом. Компания «Микран» совместно с тайваньскими партнерами планирует создать в ОЭЗ проектный центр СВЧ-оборудования на базе арсенид-галлиевых кристаллов [47].

Еще в 2006 г. стал обсуждаться вопрос о необходимости региональной программы развития, опирающейся на создание образовательных кластеров. В качестве системообразующих вузов рассматривались Томский государственный, политехнический университеты, а также университет систем управления и радиоэлектроники. Однако вузы инициативы не проявили. Зато Сибирская государственная техническая академия увидела все выгоды кластерного подхода для собственного развития в рамках образовательного кластера. Для консолидации образовательных ресурсов на региональном уровне на базе СГТА 15 февраля 2007 г. учреждено некоммерческое партнерство по научно-образовательной деятельности в атомной отрасли «Отраслевой университетский комплекс «СИБАТОМКАДРЫ», прообразом которого и выступил Северский центр ядерно-технического образования. Учредителями выступили 11 образовательных учреждений. Среди них два учреждения высшего профессионального образования: ФГОУ ВПО «Северская государственная технологическая академия», АНО «Сибирский институт повышения квалификации» (Рос-

атом), г. Новосибирск; четыре учреждения среднего профессионального образования: ГОУ СПО «Ангарский политехнический колледж», г. Ангарск, ФГОУ СПО «Красноярский промышленный колледж», г. Железногорск, МОУ СПО «Северский промышленный колледж», ГОУ «Сибирский политехнический колледж», г. Новосибирск; два учреждения начального профессионального образования: ГОУ НПО «Профессиональное училище №10», г. Северск, ОГОУ НПО «Профессиональное училище №27», г. Томск, а также три школы г. Северска – базовые школы СГТА [17. С. 21].

Между администрацией Томской области и Министерством науки и технологий Российской Федерации заключено **Генеральное соглашение о сотрудничестве в сфере науки и технологий** [8] сроком на 5 лет, по условиям соглашения оно может быть пролонгировано. Основными целями настоящего Соглашения являются разработка и реализация его участниками мер по сохранению, развитию и эффективному использованию научно-технического потенциала Томской области, привлечение его к решению социально-экономических задач региона и России в целом, создание условий для проведения научных исследований и инновационной деятельности.

Участники Соглашения:

- 1) определяют приоритеты научно-технического развития научно-технологического комплекса Томской области;
- 2) организуют проведение региональных конкурсов научных, научно-технических и инновационных проектов и участвуют в их долевом финансировании;
- 3) содействуют и создают условия для развития города Северска как наукограда России;
- 4) способствуют созданию международных научно-исследовательских и научно-технологических центров на базе томских научных организаций и вузов;
- 5) разрабатывают и реализуют мероприятия, обеспечивающие сохранение и развитие перспективных для Томской области и РФ научных школ, сокращение миграции научных, научно-технических и научно-педагогических кадров, повышение уровня занятости высококвалифицированных кадров научно-технической сферы;
- 6) осуществляют поддержку особо ценных и уникальных объектов научно-технологического комплекса Томской области, имеющих федеральное значение, и создают условия для организации на их базе центров коллективного пользования.

В рамках данного Соглашения, на наш взгляд, при определении приоритетов научно-технического развития научно-образовательного комплекса Томской области следует рассматривать и содействие в формировании образовательных кластеров. При этом целесообразно использовать уже наработанный опыт Татарстана в этой области.

Одним из направлений дальнейшего развития научно-образовательного комплекса Томской области является создание **малых предприятий инновационного типа при вузах**. Но для реализации данного направления вузы должны перейти в форму автономных учреждений, а такое решение в условиях действующего законодательства может принять только собственник.

По заверению министра образования и науки РФ А. Фурсенко, законопроект о создании малых предприятий при вузах и академических институтах внесен в Госдуму. В настоящее время документ обсуждается с Министерством финансов. «Это одна из антикризисных мер, которая позволит создать новые рабочие места, новую мотивацию для российских ученых и представителей университетов не только заниматься академическими исследованиями, но и идти в инновационный бизнес» [58].

Первые элементы инновационной инфраструктуры – научно-технологические парки и бизнес-инкубаторы – были созданы в России на базе высших учебных заведений в начале 90-х годов в Томске (1990 г.), Москве и Зеленограде (1991 г.). В середине 90-х годов появляются технопарки, организуемые на базе крупных государственных научных центров (ГНЦ). Следующим шагом было появление региональных технопарков, созданных для развития производства наукоемкой продукции. Такие технопарки имели собственные помещения, финансовую поддержку от федеральных и региональных властей и довольно успешно развивали в своих стенах малые инновационные фирмы.

В конце 90-х – начале 2000-х годов с участием Минпромнауки России была создана сеть инновационно-технологических центров (ИТЦ), которые по решаемым задачам во многом пересекаются с технопарками. Главная особенность ИТЦ состоит в том, что он является структурой поддержки сформировавшихся малых инновационных предприятий, уже прошедших наиболее трудный этап создания. Поэтому, в отличие от технопарков, которые должны были создаваться при вузах и выполнять задачу инкубирования малых фирм, ИТЦ были призваны обеспечивать более устойчивые связи малого

бизнеса с промышленностью, а потому должны были создаваться при предприятиях или научно-производственных комплексах [62].

Современный этап развития научно-образовательного и инновационного комплекса региона требует новых подходов. Объединение усилий высшей школы и бизнеса при реализации этих проектов позволит сформировать технологические платформы в области ядерной энергетики, новых материалов и нанотехнологий, электроники и приборостроения, биотехнологий и медицины. Данный подход реализован в предлагаемом проекте создания исследовательского университета на основе консорциума ведущих университетов Томска. Подобные формы широко используются в ведущих странах мира и доказали свою эффективность. Прогноз развития научно-образовательного комплекса и инновационного сектора промышленности региона на последующие пять лет при реализации пилотного проекта позволяет определить ряд ключевых индикаторов развития: рост объемов финансирования научно-образовательного комплекса в 1,7 раза с сохранением доли внебюджетного финансирования науки на уровне 65%; дополнительный прирост выпуска наукоемкой продукции свыше 10 млрд руб.; создание трех тысяч рабочих мест.

Сегодня же доля России на международном рынке наукоемкой продукции удручающе мала: по разным оценкам – от 0,35 до 1%. Объемы торговли технологиями также не вызывают оптимизма. В ее структуре преобладают инжиниринговые услуги (85% экспорта и 53% импорта), на долю патентов, лицензий и ноу-хау приходится лишь 3% суммарного объема экспорта и 7% импорта. По показателю же изобретательской активности, измеряемому количеством заявок на патенты (включая поданные за рубежом) в расчете на 10 тыс. населения, Россия находится на среднем уровне (2,62), опережая Чехию, Польшу, Венгрию (0,6–0,7), но существенно отставая от государств-лидеров (4,5–5,5). Доля России в общем количестве патентных заявок, подаваемых за год иностранными заявителями в государствах ОЭСР, не превышает 0,5% [11].

Пересмотреть запреты и ограничения на создание малых предприятий при вузах Дмитрий Медведев предлагал, еще будучи вице-премьером Правительства России. Теперь «избыточно закрученные гайки» предлагается не ослабить, а снять совсем. Тогда малые предприятия с участием научно-технического и интеллектуального потенциала вузовских работников смогут не только обеспечивать отечественную промышленность наукоемкими разработками, но и ре-

шать антикризисные задачи. По прогнозу Президента РФ Дмитрия Медведева, около половины из полутора миллионов выпускников вузов в 2009 г. не смогут сразу найти работу по специальности и пополнят ряды безработных. Поэтому Министерство образования и науки РФ подготовило план помощи выпускникам, получившим высшее образование. Мероприятия направлены на то, чтобы дипломированные специалисты имели возможность пройти переподготовку и получить более дефицитные специальности или продолжили обучение в аспирантуре и магистратуре. Одной из действенных мер, по мнению президента, могут стать малые предприятия инновационного типа при университетах и колледжах.

И, наконец, необходимым и перспективным направлением стратегии региональных образовательных систем является содействие региональных органов власти и вузов развитию **образовательного брокерства**, целью которого являются:

- предоставление информации независимыми агентствами о видах, стоимости и качестве образовательных услуг высших учебных заведений как внутри страны, так и за ее пределами;
- консультирование и тестирование на пригодность к избранной специальности;
- формирование образовательных порталов вузами для передачи образовательных программ, курсов в режиме он-лайн в рамках дистанционных программ обучения и др.

Предпосылками для развития образовательного брокерства в России можно считать деятельность Российского союза ректоров вузов, деятельность образовательных интернет-порталов национального масштаба, поддерживаемых Министерством образования и науки РФ, онлайн-ресурсы для образования и об образовании (например, Единое окно доступа к образовательным ресурсам, федеральный портал «Российское образование»), проект познавательного телевидения как средства непрерывного образования детей и взрослых.

Институт образовательного брокерства в западных странах имеет свою историю и более высокий уровень развития. Брокерство, в понимании западных специалистов [67. С. 142], – способ повышения качества преподавания и обучения. Так, подход британских экспертов к брокерству в образовании включает в себя информационное брокерство как одно из нескольких направлений работы образовательного брокера. Цель же образовательного брокерства заключается в системном содействии развитию национальной системы образо-

вания посредством использования современных управленческих подходов, сетевого взаимодействия учебных заведений, создания национальной базы электронных образовательных ресурсов, он-лайн образования как в рамках национальной системы образования, так и в международной образовательной среде.

Таким образом, существует множество альтернатив развития научно-образовательного комплекса Томской области. Ряд из них успешно воплощается в жизнь. Выбор же других требует взвешенного подхода. Так, с точки зрения ректора ТПУ П. Чупика, как отмечено выше, создание консорциума из томских вузов избавит их от усилий конкурентной борьбы. Между тем рынок образовательных услуг высшего образования сформирован, он функционирует. Обязательным условием любого рынка является конкуренция. Именно государство призвано содействовать, а не ограничивать конкуренцию и противодействовать монополизму, а также создавать равные условия участникам рынка. Создание консорциумов, поддерживаемых финансово государством в гораздо больших объемах по сравнению с обычными вузами, напротив, создаст явные монопольные тенденции на рынке. С другой стороны, очевидна необходимость реструктуризации сложившейся системы высшего профессионального образования, которая стала в современных условиях неэффективной. Кроме того, следует учитывать и специфику рынка образовательных услуг высшей школы: это некоммерческая сфера деятельности, а образовательные услуги являются квазиобщественным благом, поэтому роль и воздействие государства здесь отличны от коммерческой сферы деятельности.

Одна из мер решения проблемы эффективности развития системы высшего образования видится в перестройке системы управления в вузах: в отказе от иерархичной системы управления, которая, как отмечалось выше, подходит для рутинных практик и производств, и переходе к сетевой структуре управления, а также внедрении эффективных моделей стратегического планирования в вузах. В мировой практике известны случаи, когда никому не известный колледж становился известным мировой общественности вузом благодаря своим научным достижениям и звездным выпускникам только за счет того, что изменил систему управления. В этой связи предлагается для визуализации **авторская методика** разработки стратегии развития высшей школы, которая может быть использована как на уровне отрасли, так и применительно к конкретному вузу.

3. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ТОМСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА

3.1. Методика разработки стратегии развития высшей школы

Стратегия необходима для того, чтобы конкурентные преимущества организации смогли реализоваться в наибольшей степени. Стратегия имеет смысл, когда известно, чего можно ожидать от партнера, иными словами, когда у партнера тоже есть стратегия. Стратегия может выступить как замена отсутствующих экономических институтов, делающих поведение агентов предсказуемым.

Исходя из анализа существующих методик стратегического планирования, можно сделать вывод, что в основном данной проблематикой занимались зарубежные специалисты, а российский опыт стратегического планирования представлен слабо. При разработке методики стратегического планирования в высшей школе необходимо учитывать как существующие достижения в данной сфере у зарубежных компаний, так и российские реалии в отношении образовательных услуг, т.е. создать комбинированную методику стратегического планирования, адаптированную к российским рыночным условиям. Основная ценность данного подхода состоит в формулировке единой стратегии с набором измеримых индикаторов, относящихся к финансам, клиентам, внутренним процессам и персоналу. Более того, стратегия не только детализируется в годовые планы, но и происходит декомпозиция до планов подразделений и персональных заданий. Таким образом, методика предусматривает не только механизм разработки стратегии, но и ее реализации. Алгоритм стратегического планирования в высшей школе представлен на рис. 1.

Первым шагом процесса внедрения стратегического планирования является формирование группы руководителей, имеющих полномочия принимать стратегические решения. Если руководители не являются собственниками организации, в этом случае необходимо, чтобы в группу были включены владельцы-аутсайдеры.



Рис. 1. Алгоритм стратегического планирования в высшей школе

Вторым шагом является формулировка миссии. Используя методику, группа проводит анализ устремлений и степени влияния всех заинтересованных сторон. С учетом проведенного анализа и расстановки сил определяется основной смысл существования орга-

низации. Формулировка миссии осуществляется методом критериального подбора слов, результатом чего является ее конкретизация в одно емкое предложение. На втором этапе, по желанию организации, возможна формулировка стратегического видения, т.е. ее потенциальных характеристик, при условии реализации миссии.

Третьим шагом является формулировка корневых компетенций в соответствии с миссией. С использованием методики негативного мозгового штурма группа формирует набор компетенций и анализирует их на предмет воспроизведения существующими и потенциальными конкурентами.

В результате часть компетенций переносится в категорию поверхностных. На этом же этапе корневые компетенции соотносятся с миссией. Проблемой многих современных организаций является распыление усилий, приводящее к тому, что отдельные направления деятельности лишь оттягивают средства и силы, при этом приносят весьма скромный результат. Обычно это связано с тем, что организации продолжают осуществлять направления, которые не согласуются с их миссией и корневыми компетенциями.

На четвертом этапе выбираются лучшие конкуренты по группам: прямые, функциональные и классовые. Полезно анализировать конкурентов на региональном, общероссийском и международном уровнях. Прямые конкуренты заняты в аналогичной сфере деятельности и являются лидерами. Изучение их деятельности позволяет выбрать краткосрочные и среднесрочные перспективы. Функциональные конкуренты, как правило, выявляются при диспозиции организации в цепи производства или оказания услуги и являются или поставщиками, или потребителями продукции. Часто функциональные конкуренты заняты производством товаров или услуг субститутов. На этом уровне возможны среднесрочные и стратегические перспективы. Классовые конкуренты заняты в одной индустрии любым из направлений деятельности и позволяют компании разрабатывать принципиально новые стратегические направления. Более того, именно использование бенчмаркинга позволяет организации расширить рынок потребителей за счет оттягивания их у непрямых конкурентов, которые не готовы к этому и не рассматривают организацию даже как потенциального соперника.

Пятый шаг – матричный SWOT, систематизирует анализ внешней среды, проведенный ранее, а совмещенный с PEST-анализом, позволяет выработать как минимум два, а чаще три-четыре страте-

гических направления. На этом этапе стратегия является лишь направлением для реализации миссии и содержит большое число потенциальных ошибок. Выбор стратегий осуществляется с учетом предыдущих результатов из бенчмаркинга.

Шестой шаг – уточнение стратегии – призван детализировать направление и осуществить выбор. По критериям матриц с расставленными весовыми коэффициентами группа руководителей позиционирует организации, получая набор уточненных стратегий. Как правило, в 70–80% полученные результаты хорошо коррелируются с результатами SWOT-анализа. На этом же этапе полезно на основе методологии учета корневых компетенций выбрать приоритетную и запасную стратегии. Часть полученных стратегических направлений может быть сразу разнесена в стратегической карте по целям: финансы, клиенты, процессы, персонал (обучение, развитие).

Седьмым шагом является построение стратегической карты, которая прорисовывает возможные пути достижения поставленной цели. На этом этапе возможны интеграция разработанных стратегий в одну, прорисовка между ними взаимосвязей.

Восьмой шаг позволяет компании окончательно определиться с числом групп показателей, их может быть от 4 до 6. К классическому набору зачастую могут быть добавлены группы: экология (окружающая среда), социум. На этом же этапе возможна смена порядка расположения индикаторов. Для государственных, некоммерческих (общественных) организаций первой в карте BSC, как правило, идет группа «Клиенты» или «Общество». Однако в большинстве случаев, и это более понятно и привычно российским руководителям, более успешным является классический порядок, т.е. финансы, далее приносящие их клиенты, затем процессы, позволяющие удовлетворить потребности требуемого числа клиентов, затем персонал, который приводит в действия процессы.

Девятый шаг связан с заполнением карты BSC, в которую заносятся цели. В графе «Цели» по каждой группе (измерению) заносится то, чего хотим достичь в стратегии.

Индикаторы отражают то, что мы будем измерять. Целевые показатели являются конкретными абсолютными или относительными величинами по каждому индикатору. Графа «Инициативы» содержит предполагаемые пути достижения поставленных целей. При разработке индикаторов следует учитывать, что часть из них потребует декомпозиции, а в идеале – расстановки весовых коэффициен-

тов. Однако на этапе внедрения расчет коэффициентов весомости может привести к отторжению со стороны руководителей и целесообразен на 2-й или 3-й год функционирования системы.

Десятый шаг обязательно проводится с участием ведущих экономистов. Этот этап потребует возврата к матрицам, на которых организация уже позиционировала свою стадию жизненного цикла с целью оценки динамики развития.

Последующие шаги (11-й) следует осуществлять параллельно. С одной стороны, организация выстраивает свою процессную модель, определяет существующие ключевые процессы, с учетом группы индикаторов «Процессы» и специфики своей деятельности. Однако в России процессно-ориентированное управление развивается крайне проблематично и обойтись без функционального распределения обязанностей, как правило, не получается. Организация должна актуализировать свою организационную структуру, пересмотреть должностные и рабочие инструкции. По сути, рабочая инструкция является нижним уровнем декомпозиции бизнес-процесса, при условии, что организация дойдет до этого уровня структурирования процессов. На данном этапе активно включается персонал, перед которым ставится задача формулировки условий достижения результата в виде конкретных действий (числа консультаций, научных работ, защищенных диссертаций и т.д.). По каждому процессу определяются критерии эффективности, они, по сути, будут являться целями в картах подразделений и персональных картах.

Двенадцатый шаг является наложением годового плана организации на процессную модель и организационную структуру, что позволяет распределить цели по подразделениям и процессам. Начиная с этого этапа, оптимальным является использование программного обеспечения, так как процесс становится трудоемким.

Тринадцатый шаг удобно осуществлять при помощи матрицы ответственности для каждого подразделения или процесса. В итоге полученный годовой план доводится до исполнителя, обсуждается с ним и по необходимости корректируется. Корректировка на этом этапе может привести к перераспределению целей и задач или изменению годовых и даже стратегических показателей, поэтому при отсутствии программного обеспечения будет крайне трудоемкой и продолжительной по времени.

Четырнадцатый шаг – это выбор периодичности контроля, при наличии программного обеспечения он будет в режиме реального

времени. При контроле постфактум нивелируется сама суть системы BSC, возможность быстрых оперативных или превентивных действий.

Полученный алгоритм позволяет успешно проанализировать свое положение на рынке, разрабатывать новые стратегические направления деятельности, оценивать уровень и степень их достижения. Следует отметить, что в структуре индикаторов BSC присутствуют наряду с финансами, клиентами, персоналом еще и показатели внутренних бизнес-процессов. В ряде случаев критерии результативности процессов могут не совпадать с индикаторами BSC, особенно если стратегия ориентирована на новые направления деятельности, а КФУ и критерии оценки результативности процессов выби- рались формально.

3.2. Разработка стратегии развития Томского государственного университета

При разработке стратегии ТГУ используем авторскую методику стратегического планирования, описанную выше. Поскольку процесс разработки стратегии не может быть осуществлен одним человеком, даже подготовленным в этой области, то вариант стратегии на приме- ре ТГУ предлагается для визуализации с последующим возможным применением алгоритма и адаптацией в реальных условиях.

В качестве первого шага должна быть сформирована рабочая группа стратегического планирования во главе с высшим руково- дством и руководителями, имеющими полномочия принимать стра- тегические решения: ректорат, руководители административных структурных подразделений, деканы, заведующие кафедрами.

Рабочая группа является межфункциональной группой и непо- средственно подчиняется ректору ТГУ. На должность руководителя группы назначается специалист, имеющий высшее экономическое об- разование и стаж работы на руководящих должностях не менее 5 лет.

В своей деятельности группа руководствуется законодательст- вом РФ, указами Президента РФ и постановлениями Правительства РФ, нормативными актами федеральных органов исполнительной власти, законодательством Томской области, Уставом университе- та, действующими в университете стандартами, приказами, распо- ряжениями ректора и Положением о группе стратегического управления в ТГУ.

Основными задачами рабочей группы являются:

1. Разработка стратегии и повышение конкурентоспособности ТГУ.
2. Организация, проведение и совершенствование комплекса работ в области реализации стратегии.

Функции в области разработки стратегии:

- 1) проведение анализа внешней и внутренней среды ТГУ;
- 2) проведение SWOT-анализа;
- 3) анализ и выбор стратегии.

В области реализации стратегии:

- 1) декомпозиция стратегии по уровням подразделений;
- 2) контроль за доведением информации до заинтересованных сторон.

3) создание, уточнение и совершенствование системы стимулов, применяемой для надлежащего выполнения функций всеми сотрудниками.

Вторым шагом является формулировка миссии. Миссия ТГУ разработана и звучит следующим образом: Томский государственный университет как университет исследовательского типа видит свою миссию в сохранении и приумножении духовных ценностей человечества, в получении и распространении передовых знаний и информации, в опережающей подготовке интеллектуальной элиты общества на основе интеграции учебного процесса, фундаментальных научных исследований и инновационных подходов.

В качестве принципов стратегического развития ТГУ можно выделить следующие:

1. Стратегия развития ТГУ осуществляется в соответствии с Планом стратегического развития системы высшего образования РФ, Стратегией развития России до 2020 г. и Стратегией развития Томской области до 2020 г.

2. Стратегия будет адаптирована в соответствии с изменениями в структуре экономики РФ и региона, действиями конкурентов.

3. Реализация стратегии подразумевает повышение компетенции, социального статуса, мотивации персонала.

4. При реализации стратегии ТГУ будет эффективно укреплять связи с партнерами, в том числе с образовательными учреждениями различного уровня и форм собственности.

5. Стратегия направлена на повышение ценности, получаемой потребителями услуг, предоставляемых ТГУ.

Прямыми конкурентами, которые заняты в аналогичной сфере деятельности и являются лидерами, выступают Томский политехнический университет, Томский университет систем управления и радиоэлектроники, Сибирский государственный медицинский университет. Изучение их деятельности позволяет выбрать краткосрочные и среднесрочные перспективы.

Каждый из вузов-лидеров имеет свою стратегию развития. **Томский госуниверситет** на основе анализа мирового опыта концентрации научных сил в университетах исследовательского типа разработал модель российского **исследовательского университета** как базового вуза для реализации федерально-региональной научно-технической политики. В данной модели главная роль отводится решению задач расширенного воспроизводства знаний и научно-педагогической элиты в условиях создания общества знаний и новой экономики постиндустриальной России. Разработанная в ТГУ модель основывается на объединении с вузовскими НИИ и теснейшей интеграции с академическими институтами [18].

Томским политехническим университетом разработана модель **академического инновационного университета**, при которой вуз ориентирован на подготовку кадров высшей квалификации, конкурентоспособных на рынке труда и ориентированных на создание и внедрение инноваций; диверсификацию источников финансирования образования и науки путем создания системы трансферта и коммерциализации интеллектуальной собственности; формирование корпоративной инновационной культуры. Одним из основных принципов трансформации традиционного университета в университет инновационного типа является создание системы подготовки **элитных специалистов**. В университете создается многоступенчатая конкурентно-соревновательная среда, побуждающая студентов к углубленному изучению фундаментальных дисциплин и развивающая умение самостоятельно решать реальные инженерные задачи, способность к инновационной деятельности. Программа включает в себя углубленную языковую подготовку студентов и международную общественно-профессиональную аккредитацию образовательных программ. В частности, в ТПУ совместно с университетом Хериот-Ватт из Эдинбурга (Великобритания), который является ведущим мировым научно-исследовательским и учебным центром нефтегазовой отрасли [18], готовятся элитные специалисты-нефтяники.

В Томском университете систем управления и радиоэлектроники наработан опыт создания **инновационного предпринимательского университета**, иницилирующего создание малых и средних предприятий в сфере высоких технологий. Фактически ТУСУР является бизнес-инкубатором по подготовке кадров инженеров-предпринимателей в области радиоэлектроники и информационных технологий. Основой обучения является технология, которая характеризуется несколькими новыми элементами. На стадии обучения в студенческом бизнес-инкубаторе студент может выбрать проект, который финансируется частной компанией, и работать над ним либо над реализацией собственной идеи. Новой является сама образовательная цепочка: групповое проектное обучение – студенческий бизнес-инкубатор – промышленный бизнес-инкубатор. На выходе – инженер-предприниматель наукоемкого бизнеса или наукоемкая фирма. В 2008 г. в студенческом бизнес-инкубаторе ТУСУРа по заказу инновационных компаний начата реализация 40 инновационных разработок с созданием 200 рабочих мест [18].

Стратегическими партнерами, в том числе бизнес-партнерами **Сибирского государственного медицинского университета (СГМУ)**, являются вузы медицинского и немедицинского профиля, институты РАН и РАМН, лечебно-профилактические учреждения, инновационные компании и промышленные предприятия: медицинские вузы Сибири и Дальнего Востока (КрасГМУ, КемГМА, НГМУ, ОмГМА, ДвГМУ, ЧГМА, АГМА, АГМУ), Томский государственный университет, Томский политехнический университет, Томский университет систем управления и радиоэлектроники. Направления взаимодействия – создание учебных и учебно-методических изданий для студентов медицинских вузов, совместная подготовка кадров высшей квалификации (кандидатов и докторов наук), совместное проведение НИР и НИОКР, участие в выполнении грантов, публикации научных статей и доклады на конференциях различного уровня [43].

Все четыре университета являются лидерами и основными конкурентами. Каждый из них достоин звания национального исследовательского университета (НИУ), но звание это надо получить на конкурсной основе, защитив свою стратегию развития как НИУ. Альтернативный вариант, как отмечалось выше, – это создание консорциума из всех четырех университетов.

Цель стратегического анализа ТГУ состоит прежде всего в том, чтобы выработать возможные сценарии развития и реализовать

стратегический выбор для успешной и конкурентоспособной деятельности в современных условиях.

Используемая методология призвана ответить на вопрос, какие стратегические альтернативы возможны в существующей среде, как они могут быть использованы университетом для активизации своего развития, как они могут быть восприняты агентами внешней среды.

Поскольку диапазон детальности ТГУ чрезвычайно широк, проведем первый этап SWOT-анализа по направлениям деятельности (по процессу, продукту, услуге) (табл. 4).

Основным направлением является **образовательная деятельность**, а именно обучение по программам высшего профессионального образования.

Таблица 4

SWOT-анализ ТГУ (высшее профессиональное образование)

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> ● Долгосрочный опыт ● 89 аттестованных программ ● 26 новых специальностей ● Наличие преподавателей-практиков ● Рост числа поступающих ● Позитивная репутация ● Отсутствие у студентов выбора курса и преподавателя ● Наличие общежитий ● Наличие хорошего библиотечного фонда 	<ul style="list-style-type: none"> ● Недостаточная возможность для студентов пройти производственную практику или она осуществляется формально ● Теоретизированность программ ● Несбалансированное расписание ● Оснащение не соответствует росту числа учащихся ● Неэффективные и бессистемные консультации ● Недостаточно пересматриваются программы обучения ● Программы не отвечают требованиям рынка ● Отсутствие междисциплинарных курсов ● Состояние общежитий ● Отсутствие летних программ (как в зарубежных вузах) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Вступление в ВТО ● Инновационная зона ● Наличие иностранных студентов ● Стабилизация экономики и усиление отдельных отраслей ● Появление новых технологий обучения ● Развитие системы кредитования обучения (взаимодействие с банками) ● Наличие системы компенсации затрат на обучение 	<ul style="list-style-type: none"> ● Слабая взаимосвязь со школами ● Конкуренты в лице других вузов, в т.ч. федеральный университет ● Активизация среднего профессионального образования ● Формальный подход к обучению некоторых вузов ● Агрессивный маркетинг конкурентов

Как показывает проведенный анализ в направлении высшего профессионального образования, ТГУ обеспечивает высокий уровень теоретической базовой подготовки с низким уровнем адаптивности к современным условиям. Для преодоления этого недостатка необходимо заключать соглашения с базовыми предприятиями и учреждениями об организации производственной практики на должностях специалистов с оплатой труда в установленном порядке; возможно, создавать филиалы кафедр на предприятиях с последующим формированием образовательных кластеров; обеспечивать непрерывное практическое обучение студентов с включением производительного труда на завершающем этапе; осуществлять работу по повышению квалификации работников предприятий и научно-педагогических кадров вуза; привлекать для учебной и практической работы со студентами высококвалифицированных специалистов предприятий.

Второе направление – это **научно-исследовательская деятельность** (табл. 5).

Таблица 5

SWOT-анализ ТГУ (научно-исследовательская деятельность)

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> ● Наличие научно-исследовательской базы ● Вовлечение студентов в научно-исследовательскую работу ● 25 научных школ субсидируется грантами 	<ul style="list-style-type: none"> ● Отсутствие опыта коммерциализации разработок ● Устаревшее оборудование ● Отсутствие бизнес-мышления ● Непоследовательное финансирование исследований ● Небольшое число ассистентов ● Недостаточный опыт в сфере управления инновациями 	<ul style="list-style-type: none"> ● Инновационная зона в Томской области ● Слабая связь с производством ● Проблемы реализации инноваций ● Перспективы партнерства с инновационными предприятиями 	<ul style="list-style-type: none"> ● Слабая система кластеров ● Конкуренты ● Бизнес не хочет субсидировать научные исследования

К основным функциям ТГУ в плане научной работы относятся:

1) планирование учебного процесса с учетом работы в лабораториях, цехах, отделах;

2) организация выполнения курсовых и дипломных работ, учебно-исследовательской работы студентов по тематике, связанной с решением научно-исследовательских, проектно-конструкторских и производственных задач, стоящих перед предприятиями;

3) подготовка специалистов по заказам предприятий;

4) направление профессоров, преподавателей, сотрудников на предприятия для чтения лекций и проведения занятий по подготовке и повышению квалификации специалистов;

5) выполнение НИОКР по тематике предприятий на хоздоговорной основе и по договорам о творческом содружестве;

6) приглашение опытных специалистов предприятий для участия в проведении учебного процесса на условиях штатного совместительства, почасовой оплаты, а также для участия в работе научных семинаров;

7) организация научно-информационного обслуживания работников предприятий.

К проблемам научно-исследовательской деятельности относятся непоследовательное финансирование исследований, практически полное отсутствие мотивации преподавателей для проведения научных исследований. Выходом может быть изменение иерархической структуры управления в вузе и переход к сетевой структуре управления, аналогичной западным вузам, где основной связью являются декан и профессорско-преподавательский состав.

Если в российских вузах управление ведется администраторами, то в западных – заслуженными учеными-профессорами. Профессора следят за научными достижениями своих коллег и публично обсуждают их исследовательскую активность. Отношение к профессору определяется именно результатами его научных исследований. Поэтому во всех международных рейтингах первую позицию занимают университеты, которые постоянно генерируют открытия и новые оригинальные разработки. Конкуренция между профессорами – это конкуренция генерируемых ими идей. А отбор идей осуществляет все мировое научное сообщество. В России статус университета определяется самим учебным заведением, а не его учеными. В западных вузах именно профессора делают вуз известным. Международный авторитет профессора повышает и статус самого университета.

Не менее значимым направлением деятельности ТГУ являются аспирантура и докторантура (табл. 6).

Таблица 6

SWOT-анализ ТГУ (аспирантура, докторантура)

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> ● Наличие советов ● Широкий диапазон специальностей ● 86 научных специальностей по подготовке аспирантов ● 38 научных специальностей, по которым ведется подготовка докторантов 	<ul style="list-style-type: none"> ● Низкий уровень оплаты труда приводит к оттоку специалистов из очной аспирантуры ● Недостаток систематического подхода к маркетингу данной деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> ● Инновационная зона в Томской области ● Повышение статуса научной степени в обществе ● Интеллектуальная среда г. Томска ● Партнерство с бизнесом 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ужесточение требований к претендентам и советам

Как показывает проведенный анализ, в настоящее время в ТГУ эффективность аспирантуры относительно невысока. При подготовке мало используется иностранная специальная литература по причине слабой языковой подготовки. Необходимо расширить тематику исследований аспирантов, устранить преобладание гуманитарной тематики, активизировать защиту кандидатских и докторских диссертаций. Важным направлением можно считать активизацию работы по написанию и изданию учебных пособий, особенно с грифом УМО, в том числе электронных учебных изданий. В части подготовки электронных учебных пособий, на наш взгляд, необходимо разделение труда: материал для учебных пособий разрабатывается преподавателями, а в электронный формат переводят профессионалы в области компьютерных технологий. Перевод в электронный формат – работа трудоемкая, длительная по времени и требует специальных знаний. Каждый должен заниматься тем делом, в котором он профессионал.

Рынок дополнительного образования по своей сути является источником дополнительных финансовых средств для вуза (табл. 7).

Анализ данного направления деятельности показывает, что ТГУ, впрочем, как и другие вузы, пока не в состоянии конкурировать в этой сфере с частными центрами. В прикладных дисциплинах или так или иначе связанных с экономикой, менеджментом, маркетингом, правом, а также со знаниями и мотивацией, обязательным условием является наличие практического опыта у преподавателя. Не может быть высокого качества подготовки, если преподаватели бух-

учета зачастую слабее среднестатистического бухгалтера, преподаватели экономики – экономиста и т.д. С другой стороны, вуз сталкивается с серьезной проблемой: практики – не всегда хорошие преподаватели, т.е., имея знания и опыт, у них отсутствует как навык передачи информации, так и особая мотивация этим заниматься. Оплата труда преподавателя не может стимулировать их к желанию передавать свои знания. Вузы не способны к конструктивному взаимовыгодному сотрудничеству с бизнесом, они не могут дать современных знаний в этой области по той причине, что сами ими не обладают. Для развития данной сферы необходимы серьезные изменения в практике подготовки преподавателей в форме ежегодных стажировок по направлениям читаемых курсов.

Таблица 7

SWOT-анализ ТГУ (дополнительное образование, консалтинг)

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> ● Наличие опыта ● Президентская программа ● Объединения выпускников ● Наличие базовых курсов для формирования программ 	<ul style="list-style-type: none"> ● Слабые и устаревшие программы дополнительного образования ● Методы обучения взрослого населения ● Слабая бизнес-ориентация 	<ul style="list-style-type: none"> ● Активное развитие бизнеса ● Развитие корпоративного обучения ● Быстрое устаревание знаний ● Развитие зарубежных партнерских программ ● Легкий доступ к новой информации, позволяющий быстро формировать новые программы ● Рост региональной диверсификации 	<ul style="list-style-type: none"> ● Занятость слушателей ● Конкуренты ● Циклический характер рынка труда

Оценка существующей системы управления университетом призвана обеспечить идентификацию фактических проблем с целью их устранения (табл. 8).

Несмотря на преобразования в экономике России, система управления вузами особых трансформаций не претерпевала. Эффективность высшего образования стала ключевым фактором с точки зрения конкурентоспособности среди различных стран и также различных областей в результате объединяющегося образовательного рынка, увеличивая конкуренцию и формирование обществ, основан-

ных на знаниях. Но для того чтобы конкурировать, университет должен иметь свой собственный отлаженный механизм управления. Слабости существующей системы управления базируются на том, что, несмотря на рыночное окружение, менеджмент является открыто стационарным.

Таблица 8

SWOT-анализ ТГУ (система управления университетом)

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> ● Костяк коллектива ● Разработка стратегического плана 	<ul style="list-style-type: none"> ● Небольшой опыт рыночного управления ● Недостаточно развитая система стратегического планирования ● Недостаточный PR и публичности ● Сертифицированная система управления ● Недостаточный уровень переподготовки персонала ● Громоздкая структура управления ● Слабая система коммуникаций ● Недостаточная лояльность персонала 	<ul style="list-style-type: none"> ● Гранты 	<ul style="list-style-type: none"> ● Конкуренция по грантам ● Слабый аутсорсинг

Существенное противоречие в текущей внутренней системе университетского управления – между демократическим, коллективным принятием решений, с одной стороны, и индивидуальной ответственностью – с другой. Вместо стратегического развития в основном решаются частные интересы. Существующая система значительно урезает возможности конкурировать и развиваться. А система рейтингов не отражает реальной ситуации: правила игры меняются по ходу. Руководство не может самостоятельно распоряжаться финансовыми средствами, в том числе внебюджетными. В университете на практике отсутствуют маркетинг, связь с общественностью, коммуникации и PR.

В традициях вузовской деятельности в большинстве стран всегда было создание условий для проживания иногородних студентов пу-

тем предоставления мест в студенческих общежитиях. На основе SWOT-анализа общежитий ТГУ можно сделать вывод об их неудовлетворительном состоянии (табл. 9).

Приоритетными направлениями улучшения состояния общежитий являются:

- 1) повышение культуры быта студентов и аспирантов;
- 2) улучшение воспитательной работы в общежитиях;
- 3) выявление и устранение недостатков в жилищно-бытовом обслуживании;
- 4) развитие студенческого самоуправления в общежитиях.

Таблица 9

SWOT-анализ ТГУ (общежития)

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> ● Наличие мест проживания 	<ul style="list-style-type: none"> ● Неудовлетворительное состояние общежитий ● Недостаточный фонд для содержания общежитий ● Отсутствие новых зданий ● Не все иногородние студенты имеют возможность проживать в общежитиях ● Проблемы семейных пар ● Проблемы студентов с детьми ● Слабая компьютеризация общежитий ● Отсутствие достаточного числа дополнительных услуг в общежитии 	<ul style="list-style-type: none"> ● Расширение материально-технической базы за счет объединения вузов-лидеров в консорциум ● Увеличение числа платных студентов 	<ul style="list-style-type: none"> ● Общежития находятся в центре города ● Риск рейдеров на земельные участки

Результаты проведенного SWOT-анализа позволяют сделать вывод о том, что к слабым сторонам можно отнести, кроме выше перечисленного:

- 1) ошибки в процессе обучения;
- 2) отсутствие обновления технологий обучения;
- 3) несоответствующие средства обучения;
- 4) отсутствие доступности к новшествам;
- 5) гуманитаризацию образования;
- 6) слабую инфраструктуру;
- 7) недостаточный уровень мотивации преподавателей;
- 8) существенные различия в качестве подготовки студентов;

- 9) теоретизированные знания;
- 10) субъективную оценку студентов.

В матрице (табл. 10) указаны основные угрозы, наиболее опасные (приоритетные) риски.

Таблица 10

Приоритетные риски внешней среды ТГУ

Риски
Нестабильная экономическая ситуация
Недостаточное финансирование
Неплатежеспособность студентов/родителей
Слабые связи с бизнесом
Конкуренция со стороны образовательных систем других стран
Недостаточная поддержка местных властей
Слабая законодательная база
Недостаточно высокий имидж преподавателя в обществе

В сводной матрице (табл. 11) приводим наиболее характерные показатели по каждому блоку.

На основе приведенной матрицы для ТГУ возможно определить следующие стратегические альтернативы:

- 1) объединение в вузовский консорциум;
- 2) усиление связей с образовательными учреждениями разного уровня;
- 3) последовательное внедрение стратегического управления развитием;
- 4) разработка плана оптимизации условий проживания студентов;
- 5) активизация участия в грантах;
- 6) перевод библиотеки в электронный формат;
- 7) усиление взаимодействия с бизнес-структурами;
- 8) введение обязательной стажировки преподавателей по профильным направлениям;
- 9) развитие маркетинговой деятельности, включая PR и паблисити;
- 10) расширение числа платных услуг;
- 11) расширение дополнительного образования.

Таблица 11

Сводная матрица SWOT-анализа

	<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
	<ul style="list-style-type: none"> ● Политическая стабильность ● Вхождение в европейское образовательное пространство ОЗО в Томске ● Развитие концепции непрерывного образования ● Перспективы регионального кластера ● Долгосрочные партнеры 	<ul style="list-style-type: none"> ● Нестабильная экономическая ситуация ● Недостаточное финансирование ● Неплатежеспособность студентов/родителей ● Конкуренция со стороны образовательных систем других стран ● Слабые связи с бизнесом ● Слабая законодательная база ● Открытие федерального университета в Красноярске ● Недостаточно высокий имидж преподавателя в обществе ● Демографическая яма
<p><i>Сильные стороны</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Первый университет за Уралом ● Имя (бренд) ● Наличие квалифицированных специалистов ● Научная база ● Преподавательский состав ● Наличие системы послевузовской подготовки 	<ul style="list-style-type: none"> ● Расширение числа предлагаемых услуг (в том числе бизнес-образования) ● Включение в кластер ● Активизация инновационной деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> ● Объединение в вузовский консорциум ● Усиление связей с образовательными учреждениями разного уровня ● Развитие образовательного брокерства
<p><i>Слабые стороны</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Слабый финансовый менеджмент ● Низкая заработная плата при высокой нагрузке ● Высокий средний возраст преподавателей ● Высокий износ основных фондов 		

Выбранные стратегические направления уточним с помощью анализа портфельных матриц, учитывая особенности высшей школы как некоммерческой сферы деятельности. Для начала проведем анализ конкурентных преимуществ ТГУ на основе матрицы SPACE (табл. 12). Известно, что матрица SPACE – ценный метод анализа конкурентного положения организации. Он определяет стратегическое положение организации в отрасли, оперируя **двумя внутренними** (финансовая устойчивость и конкурентное преимущество) и **двумя внешними** (устойчивость отрасли и стабильность внешних условий) **показателями**. Каждый из этих показателей может характеризоваться набором критериев. Например, в группу «конкурентные преимущества» войдут такие критерии, как доля рынка, качество продукта, его жизненный цикл и др. Каждый из них авторы методики SPACE-анализа предлагают оценивать по шестибальной шкале, а на основе этого выводить среднестатистическую оценку показателя. После этого все полученные средние значения вносятся в специальную схему распределения рыночных сил. Таким образом, стратегическое положение организации в общем классифицируется как **агрессивное** (рынок растет, экономика стабильна), **конкурентное, консервативное** (рынок стагнирует или сокращается, но экономические условия стабильны) или **оборонительное**.

ROI окупаемость инвестиций (срок окупаемости инвестиций в человеческий капитал) варьируется в диапазоне от 3,8 до 6,1 года [23], в программы дополнительного образования – от 1 до 3 месяцев [19]. В целом срок окупаемости можно назвать средним (+3).

Норма прибыли в различных источниках находится в диапазоне от 8–10 до 20% [45]. Принимая 100% – 6, получаем 1,2.

Способность вуза платить по своим краткосрочным обязательствам называется ликвидностью, которая является необходимой частью платежеспособности. Нормативное значение этого показателя для предприятий находится в диапазоне от 0,2 до 0,5. Превышение верхней границы для вуза не означает неэффективное использование средств, как это обычно принято понимать при анализе коммерческих предприятий. Вуз не занимается торговлей или производством, поэтому зависимость от материальных запасов и затрат не является столь сильной, как у коммерческих предприятий. Оборачиваемость

активов показывает оценку деловой активности образовательного учреждения и включает в себя показатели оборачиваемости:

- а) поступивших средств по образовательному учреждению;
- б) активов и составных частей актива;
- в) оборотных средств, а также коэффициенты затрат на содержание (показывает совокупность текущих капитальных вложений на одного учащегося);
- г) деловой активности (совокупность финансовых средств, приходящихся на одного студента).

Таблица 12

Анализ конкурентных преимуществ матрицы SPACE. 1-я фаза

Внутренняя стратегическая позиция		Внешняя стратегическая позиция	
Финансовые сильные стороны FS (+1 ... +6)		Стабильность внешней среды ES (от -1 до -6)	
Окупаемость инвестиций	+3	Технический прогресс	-2
Возможность получения значительной прибыли при небольших затратах	+1,2	Темпы инфляции	-4
Ликвидность активов	+6	Изменения спроса	-2
Оборачиваемость активов	+2	Диапазон цен на конкурирующие услуги	-2
Потоки наличных денежных средств	+3	Барьеры входа	-1
		Ценовая эластичность спроса	-2
		Легкость входа на рынок	-1
		Риск бизнеса	-2
Среднее	3		-2

Проведенный анализ показывает, что внешняя среда в настоящее время отличается высокой степенью турбулентности, позиции ТГУ нестабильны, финансовая ситуация средняя.

Анализ второй фазы матрицы SPACE (табл. 13) продемонстрировал слабые внутренние стратегические позиции, недостаток конкурентных преимуществ, среднее положение в отрасли. Графически конкурентные позиции ТГУ по матрице SPACE представлены на рис. 2.

Анализ конкурентных преимуществ матрицы SPACE. 2-я фаза

Внутренняя стратегическая позиция		Внешняя стратегическая позиция	
Конкурентные преимущества СА (от -1 до -6)		Сильные стороны отрасли IS (от +1 до +6)	
Доля на рынке	-4	Потенциал экономического роста	5
Качество продукции, услуг	-1	Перспективы прибыльности	3
Жизненный цикл продукции	-2	Финансовая устойчивость	3
Лояльность потребителей	-3	Технологические know-how	5
Коэффициент использования производственных мощностей конкурентом	-3	Доступ к ресурсам	3
Технологические know-how	-2	Легкость входа на рынок	3
Контроль над поставщиками и дистрибьюторами	-2	Производительность	3
Среднее	-2,4		3,5

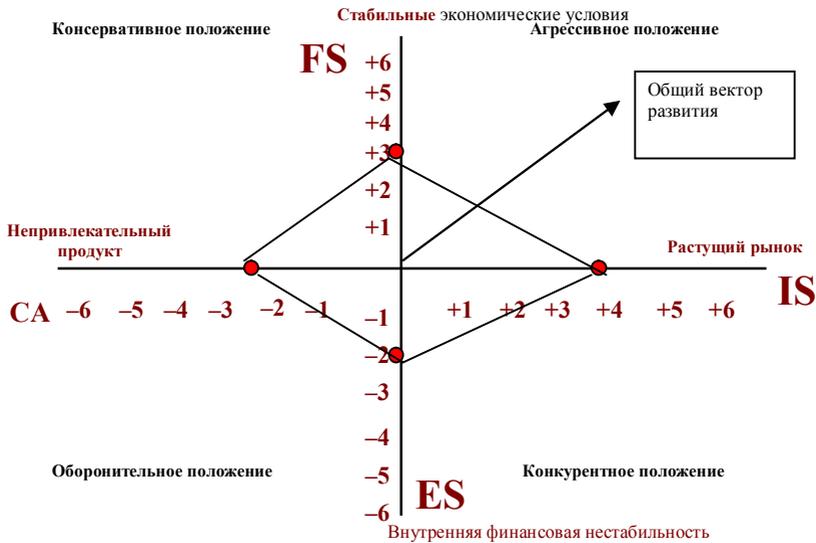


Рис. 2. Матрица SPACE

Как показывает анализ матрицы SPACE, общий вектор развития ТГУ – на агрессивное движение вперед. Однако это потребует существенных инвестиций, расширения ассортимента услуг, диверсификации. В связи с угрозами внешней среды и возможностями интеграции необходимо рассмотреть матрицу «Глобализация – интеграция» (рис. 3).

	Деятельность на местном рынке образования	Глобализация деятельности
Дифференцированно от других вузов	Сценарий «А» Локальный университет с сетью филиалов	Сценарий «Б» Университет – ядро образовательного кластера
	Сценарий «С» Федеральный университет	Сценарий «Д» Консорциум
		Совместно с другими вузами

Рис. 3. Матрица «Глобализация – интеграция»

Сценарий «А» – локальный университет с сетью филиалов – это нынешнее положение ТГУ, описанное выше.

Сценарий «Б» – ТГУ – ядро образовательного кластера.

Проблемы, на решение которых направлена кластерная политика в профессиональном образовании:

- Несогласованность рынка труда и рынка образовательных услуг.
- Дефицит квалифицированных рабочих, особенно в высокотехнологичных и инновационных областях.
- Отсутствие партнерских отношений между системой профессионального образования и бизнес-сообществом.
- Неоправданно растянутые сроки подготовки рабочих.
- Социальная незащищенность выпускников образовательных учреждений, низкий престиж рабочих профессий.
- Неравенство доступа к высшему образованию детей-сирот, детей из малоимущих и проблемных семей, сельских школьников.

- Несоответствие учебно-материальной базы образовательных учреждений современным технологиям производства.
- Получение профессионального образования по военно-учетным специальностям юношами призывного возраста.
- Неразработанность нормативного обеспечения взаимоотношений между образовательными учреждениями и потребителями образовательных услуг (граждане и предприятия).
- Недостаточное государственное финансирование процесса реализации профессиональных образовательных программ.
- Формализация государственной политики по отношению к образовательным кластерам.
- Поддержка со стороны государства кластерных инициатив на стадии формирования и развития кластеров.
- Активное использование государственного заказа как инструмента развития образовательного кластера.
- Концентрация научно-образовательных, кадровых, финансовых и материально-технических ресурсов.
- Организация многоуровневого профессионального образования по согласованным учебным программам.
- Совершенствование региональной нормативно-правовой базы в сфере профессионального образования.
- Инновационная инфраструктура профессионального образования (многоуровневые, многофункциональные, многопрофильные образовательные учреждения).
- Взаимодействие между образовательными учреждениями в Томской области по повышению качества образовательного процесса.

Создание образовательного кластера приведет к следующим результатам.

Краткосрочные результаты: изменение стратегии развития профессионального образования; диалог с работодателем; понимание общих интересов и проблем; создание автономных образовательных учреждений – колледжей; расширение доступа к инновациям и технологиям.

Среднесрочные результаты: создание системы доступного непрерывного профессионального образования; повышение качества подготовки кадров; появление в Томской области конкурентоспособных компаний, поставщиков и сервисных предприятий.

Долгосрочные результаты: рост производительности труда и уровня занятости населения; рост валового регионального продукта на душу населения; повышение качества жизни в Томской области.

Вариант схемы формирования государственно-корпоративного заказа на подготовку кадров представлен на рис. 4.

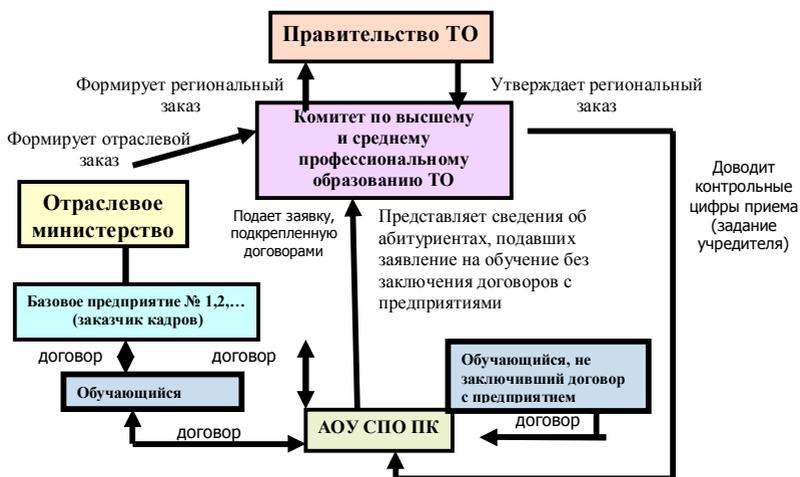


Рис. 4. Порядок формирования государственно-корпоративного заказа на подготовку кадров

Сценарий «С» – федеральный университет. Законодательно федеральный университет определен как высшее учебное заведение, которое реализует инновационные программы высшего и послевузовского профобразования, интегрированные в мировое пространство, выполняет фундаментальные и прикладные исследования по широкому спектру наук, обеспечивает интеграцию науки. И, что важно, доводит результат своей интеллектуальной деятельности до практического применения. Федеральные университеты должны занять верхнюю позицию в иерархии российских вузов. Они будут создаваться в форме автономных учреждений, это значит, что получают право самостоятельно распоряжаться своими доходами, распределять средства так, как сочтут нужным.

В состав таких университетов могут включаться не только вузы, но и научные организации, которые находятся в ведении федераль-

ных органов исполнительной власти, государственных академий наук, их региональных отделений. Ректор назначается Правительством на срок до 5 лет. Кроме того, в университете должны быть президент и попечительский совет. Попечительские советы создаются в целях привлечения дополнительных финансовых ресурсов и контроля над их использованием. Статус федерального университета предоставляется бессрочно.

И федеральным, и национальным исследовательским университетам дано право учить по собственным программам и стандартам – главное, чтобы они были не ниже федеральных. Порядок поступления в эти вузы такой же, как и в обычные. Выпускники школ, колледжей, техникумов сдают ЕГЭ. Тот, кто уже имеет высшее образование, проходит вступительные испытания, которые устанавливает вуз, как и абитуриенты, имеющие среднее профобразование и поступающие в вуз на профильную сокращенную программу бакалавриата.

На создание федеральных университетов до 2020 г. будет потрачено около 150 млрд руб. Предполагается, что в течение 5–6 лет высшие учебные заведения новой модели войдут в число 10 ведущих вузов России, а к 2020 г. – в число 100 лучших университетов мира [57].

Поскольку в планах Правительства РФ намечается создание порядка 10 федеральных университетов в РФ, а Томский госуниверситет определил уже свою позицию и обосновал модель российского **исследовательского университета** как базового вуза, то сценарий федерального университета для ТГУ отпадает. Но от такого предложения, безусловно, ТГУ бы не отказался.

Сценарий «Д» – консорциум. В конкурсе на звание НИУ будут участвовать вузы со всей страны, в итоге планируется создание 15 таких университетов. Ожидается, что именно они будут получать достойное государственное финансирование на различные исследовательские проекты. Остальные вузы будут «обычными». Между тем есть опасение, что если томские вузы будут участвовать в конкурсе по отдельности, шансов выиграть у них меньше. А участвовать в конкурсе целым консорциумом мешает бюджетный кодекс, в котором говорится – победителем может стать конкретное юридическое лицо, которому и будет впоследствии перечисляться финансирование. Для того чтобы узаконить вариант с консорциумом, требуется отдельное распоряжение Правительства. В Томске подготовили проект распоряжения Правительства и обоснование к нему. Губер-

натор получил поддержку президента Д.А. Медведева. Создание консорциума из четырех томских вузов обойдется казне в размере около полутора миллиардов бюджетных денег.

Объединившись, ТГУ, ТПУ, СГМУ и ТУСУР решили побороться за статус национально-исследовательского университета. Речь идет не о юридическом объединении, а о консорциуме, в результате которого вузы останутся независимыми, но будут сообща работать над десятком направлений, рассмотренных выше. В областной администрации уже даже придумали, как будет происходить управление консорциумом, если создать его все же удастся. Это должна быть некая управляющая компания, которая будет контролировать всю исследовательскую работу и спрашивать с вузов результаты. А получать деньги на конкретные исследования должен непосредственно каждый университет – ТГУ, ТПУ, СибГМУ или ТУСУР. «Все университеты будут иметь собственное финансирование, как они его имели. Но по этим направлениям, которые объединяют, и где мы сильны, где мы конкурентоспособны, будет небольшое, наверное, управление, которое будет обеспечивать координацию и совместное управление каждого из проектов» [50]. Результаты конкурса будут известны уже в ближайшее время.

Следующий шаг – уточнение стратегии с целью детализации направлений и осуществления выбора (табл. 14). Методика осуществления стратегического выбора альтернатив включает анализ положения ТГУ на рынке образовательных услуг. Воспользуемся матрицей МакКинзи. Данная матрица разработана консультационной группой МакКинзи (McKinsey) совместно с корпорацией Дженерал Электрик (General Electric) и получила название «экран бизнеса». Она имеет размерность 3х3. По осям выставляются интегральные оценки привлекательности рынка и относительного преимущества компании на данном рынке или сильных сторон бизнеса компании. По оси X – располагаются параметры, которые подконтрольны компании, соответственно, по оси Y – неподконтрольные.

Факторы, определяющие привлекательность отрасли и позиции бизнеса на отдельных рынках, различны. Так, основными критериями привлекательности могут быть размер рынка, темпы роста, уровень конкуренции, чувствительность рынка к цене. Конкурентоспособность бизнеса можно оценить, используя такие критерии, как доля рынка, контролируемая фирмой; эффективность системы маркетинга, уровень издержек, потенциал и др. Поэтому при анализе каж-

дого рынка следует выделить характеризующие его факторы и оценить их уровень (низкий, средний или высокий). Рекомендации матрицы «Дженерал Электрик – МакКинзи» таковы:

- инвестировать, чтобы удерживать занятую позицию и следовать за развитием рынка;
- инвестировать в целях улучшения занимаемой позиции, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности;
- инвестировать, чтобы восстановить утерянную позицию. Такая стратегия трудно реализуема, если привлекательность рынка слабая или средняя;
- снизить уровень инвестиций с намерением «собрать урожай», например путем продажи бизнеса;
- прекратить инвестиции и уйти с рынка (или рыночного сегмента) с низкой привлекательностью, где организация не может добиться существенного конкурентного преимущества.

Большинство матриц по оси Y содержит параметры отрасли, в связи с этим значения будут меняться только по оси X.

Таблица 14

Уточнение стратегии по матрице МакКинзи для ТГУ

№ п/п	Сильные стороны ТГУ (ось X)	Максимальный балл 10	№ п/п	Рыночная привлекательность (ось Y)	Максимальный балл 16,67
		Российский			
1	Относительная доля рынка	3	1	Темпы роста рынка	7
2	Рост доли рынка	1,5	2	Дифференциация услуг	7
3	Охват филиальной сети	4	3	Особенности конкуренции	8
4	Эффективность сети	4	4	Норма прибыли в отрасли	8
5	Квалификация персонала	7	5	Ценность потребителя	16
6	Преданность потребителя услуге	8	6	Преданность потребителя бренду	10
7	Технологические преимущества	5			
8	Патенты, ноу-хау	8			
9	Маркетинговые преимущества	4			
10	Гибкость	3			
	Итого	47,5		Итого	56

На основе рассчитанных весовых коэффициентов по оси X (47,5) и оси Y (56) определяем относительное преимущество на рынке ТГУ (рис. 5).

Положение ТГУ на матрице МакКинзи аналогично положению системы высшего образования. Этот бизнес, относящийся к **средним** позициям, характеризуется отсутствием каких-либо особенных качеств: средний уровень привлекательности рынка, средний уровень относительных преимуществ организации в данном виде бизнеса.



Рис. 5. Матрица МакКинзи

Такое положение определяет и осторожную стратегическую линию поведения: инвестировать выборочно и только в очень прибыльные и наименее рискованные мероприятия. Защищайте существующую программу. Сконцентрируйте инвестиции в тех сегментах, где хорошая норма прибыли и относительно небольшой риск.

Еще одной моделью стратегического анализа является «матрица направленной политики» (DPM – Direct Politic Matrice), которая была разработана британско-голландской компанией Шелл. Модель Шелл/ДПМ (Shell/DPM) была создана в развитие модели Бостонской консультативной группы (БКГ). Матрица направленной политики

имеет внешнее сходство с матрицей «Дженерал Электрик – МакКинзи», но в то же время является своеобразным развитием идеи стратегического позиционирования бизнеса, заложенной в модель БКГ. Матрица Шелл/ДПМ – двухфакторная матрица размером 3x3. Она базируется на оценках как количественных, так и качественных параметров бизнеса. По осям матрицы Шелл/ДПМ располагаются следующие показатели: перспективы отрасли бизнеса; конкурентоспособность бизнеса.

Матрица Шелл предлагает держать фокус на потоке денежной наличности и на оценке отдачи инвестиций. Основная идея матрицы состоит в том, что общая стратегия организации должна обеспечивать поддержание баланса между денежным излишком и его дефицитом путем регулярного развития новых перспективных видов бизнеса, основанных на последних научно-технических разработках, которые будут поглощать излишки денежной массы, порождаемые видами бизнеса, находящимися в фазе зрелости своего жизненного цикла. Матрица Шелл ориентирует на перераспределение определенных финансовых потоков из бизнес-областей, порождающих денежную массу, в бизнес-области с высоким потенциалом отдачи инвестиций в будущем.

На основе матрицы Shell/DPM (табл. 15) отразим на оси X и Y соответственно сильные стороны ТГУ (конкурентная позиция) и отраслевую (продукт – рынок) привлекательность. Точнее, ось X отражает конкурентоспособность бизнес-сектора организации (или его способность извлекать преимущества из тех возможностей, которые имеются в соответствующей бизнес-области). Ось Y, таким образом, является общим измерением состояния и перспектив вуза.

Таблица 15

Таблица Shell/DPM для ТГУ

Конкурентоспособность (ось X)	Максимальный балл 7,69	Привлекательность (ось Y)	Максимальный балл 7,69	
			россий- ский	междуна- родный
1	2	3	4	5
Относительная доля рынка	2,3	Темпы роста отрасли	5	2,3
Охват дистрибьюторской сети	3,1	Относительная отраслевая норма прибыли	6,1	6,1

Продолжение табл. 15

1	2	3	4	5
Эффективность филиальной сети	3,1	Цена покупателя	7,3	7,3
Технологические навыки	8	Приверженность покупателя торговой марке	4,6	3,6
Ширина и глубина линейки услуг	5	Значимость конкурентного упреждения	6	6
Оборудование и месторасположение	5	Относительная стабильность отраслевой нормы прибыли	7	7
Эффективность работы	5	Технологические барьеры для входа в отрасль (обратный)	7	7
Кривая опыта	7	Значение договорной дисциплины в отрасли	7	7
Производственные запасы	3	Влияние поставщиков в отрасли (обратный)	7	7
Качество услуг	3,8	Влияние государства в отрасли (обратный)	1	1
Научно-исследовательский потенциал	6,8	Уровень использования отраслевых мощностей	6	6
Экономия масштаба производства	5	Заменяемость услуги	2	2
Последующее сопровождение	4	Имидж отрасли в обществе	7	7
	61,1		73	69,3

Разбивка модели Shell/DPM на 9 клеток в виде матрицы 3x3 (рис. 6) сделана не случайно. Каждая из 9 клеток соответствует специфической стратегии. Используя полученные весовые коэффициенты, позиционируем ТГУ на матрице Shell (рис. 6).

100 Перспективы структуры бизнеса

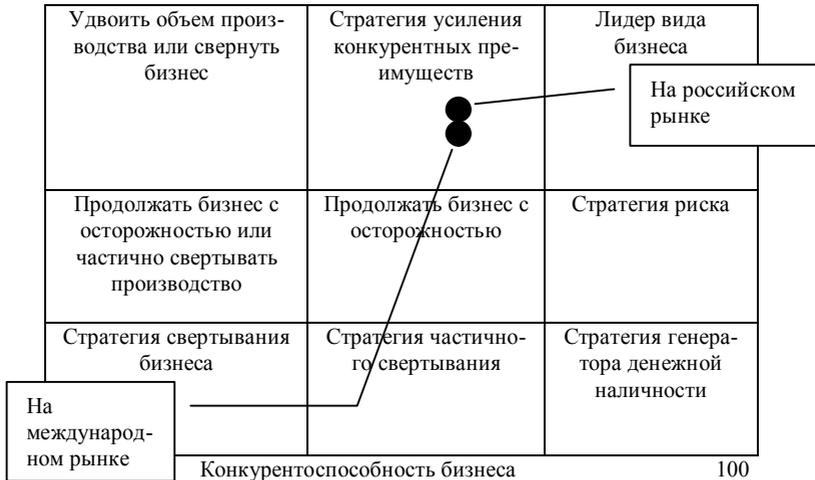


Рис. 6. Позиционирование ТГУ на матрице Shell

Стратегия усиления конкурентных преимуществ означает, что ТГУ занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Поскольку доля рынка, качество продукции, а также репутация ТГУ достаточно высоки (почти такие же, как и у отраслевых лидеров), то ТГУ может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом. Перед тем как нести какие-либо издержки, в данном случае необходимо тщательно проанализировать зависимость экономического эффекта от капиталовложений в данной отрасли.

Для ТГУ возможные стратегии звучат следующим образом:

1) инвестировать, если бизнес-область стоит того, делая при этом необходимый детальный анализ инвестиций; чтобы переместиться в позицию лидера, потребуются большие инвестиции;

2) бизнес-область рассматривается как весьма подходящая для инвестирования, если она может обеспечить усиление конкурентных преимуществ;

3) необходимые инвестиции будут больше, чем ожидаемый доход, и поэтому могут потребоваться дополнительные капиталовложения для дальнейшей борьбы за свою долю рынка. Опять же кооперация с другими вузами позволит реализовать данную стратегию.

Матрица ADL показывает стадию развития ТГУ и его конкурентное положение на рынке (табл. 16).

Таблица 16

Матрица ADL для ТГУ

Сильные стороны (ось X)	Максимальный балл 16,67	Переменные стадии жиз- ненного цикла (ось Y)	Максимальный балл 12,5
Общая конкурентоспособность	10,8	Стадия жизненного цикла (обратный)	7
Патенты	13,3	Темпы роста рынка	5,2
Эффективность производства	6,5	Характеристики конкуренции	11
Последующее сопровождение	7	Приверженность клиента торговой марке	7,4
Вертикальная интеграция	7	Стабильность доли на рынке	12
Отношение менеджмента к риску	3	Препятствие на входе нетехнологического плана (обратный)	8
		Широта оказываемых услуг	6,5
		Развитие технологий	11
Итого	47,6	Итого	73

Модель ADL/LC была разработана известной в области управления консалтинговой организацией Артур Д. Литтл. Базовая концепция модели ADL состоит в том, что бизнес-портфель организации, определяемый стадией жизненного цикла и конкурентным положением, должен быть сбалансированным. Сбалансированный портфель согласно концепции модели ADL имеет следующие особенности:

1. Виды бизнеса находятся в различных стадиях своего жизненного цикла.

2. Поток денежной наличности положителен или, по крайней мере, таков, что обеспечивает равенство суммы денежной наличности, генерируемой зрелыми или стареющими видами бизнеса, и суммы, расходуемой на развитие зарождающихся и растущих видов бизнеса.

3. Средневзвешенная норма прибыли на чистые активы (RONA) по всем видам бизнеса удовлетворяет целям организации.

4. Чем больше видов бизнеса, занимающих ведущее, сильное или благоприятное (заметное) положение, тем лучше бизнес-портфель организации.

Портфель, состоящий только из зрелых и стареющих видов бизнеса с жизнеспособными конкурентными позициями, вероятно, будет на каком-то этапе давать положительный поток денежной наличности и высокую норму прибыли, но перспективным в более длительной перспективе его назвать нельзя. Портфель, объединяющий только зарождающиеся и растущие виды бизнеса, имеет хорошие перспективы, но может иметь отрицательный поток денежной наличности в данный момент.

ADL предлагает набор так называемых уточненных стратегий, соответствующих каждому «специфическому выбору». Уточненные стратегии сформулированы в терминах хозяйственных операций, например: «развивайте бизнес за рубежом». ADL предлагает 24 таких стратегии.

По матрице ADL у ТГУ позиция Прочная / Рост (развитие). По данной методике это неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем или поток наличности сбалансирован. Естественное развитие или выборочное развитие может быть осуществлено через выборочный поиск своего положения. По сути это и есть выбор формы кооперации с другими вузами.

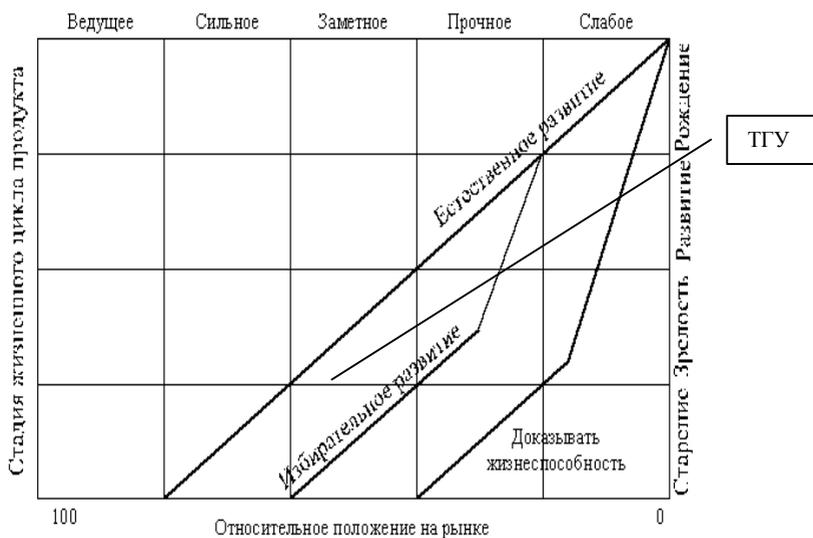


Рис. 7. Матрица ADL

Кроме того, в кризисной ситуации рекомендуется сосредоточение на услугах, которые приносят максимальный доход. Возможна интеграция вперед, т.е. создание на базе университета возможностей для бизнеса как студентов, так и преподавателей, активизация научных исследований. Для университета в данной позиции необходимо доказать жизнеспособность через рационализацию системы контактов с будущими студентами, рационализацию предлагаемых услуг и их ассортимента.

Из четырех альтернатив для ТГУ в большей мере отвечает данным характеристикам **национальный исследовательский университет (НИУ)**.

Преимущества НИУ, согласно Концепции создания сети национальных исследовательских университетов, состоят в том, что он позволяет объединить разрозненные силы и одинаково эффективно осуществлять образовательную и научную деятельность на основе принципов интеграции науки и образования. Концепция создания сети НИУ предусматривает этапы подготовки и проведения конкурсного отбора вузов для присвоения статуса НИУ (табл. 17).

Конкурс программ развития с целью присвоения вузу статуса НИУ будет проводиться в два этапа. На первом этапе оцениваются современное состояние и динамика развития вуза за последние несколько лет по группам критериев:

1. Кадровый потенциал.
2. Инфраструктура образовательного процесса и научных исследований.
3. Эффективность научно-инновационной деятельности.
4. Эффективность образовательной деятельности.
5. Эффективность системы подготовки кадров.
6. Международное и национальное признание.

На втором этапе экспертизе будут подвергнуты программы развития вузов, прошедших предварительный отбор в рамках первого этапа. Главный принцип на втором этапе отбора – «деньги и статус в обмен на обязательства». Минимальный набор целевых показателей эффективности реализации программ развития, установленные значения которых должны быть достигнуты вузами к концу реализации программ развития и/или их этапов, включает:

- 1) успешность образовательной деятельности;
- 2) результативность научно-инновационной деятельности;
- 3) развитие кадрового потенциала;
- 4) рост международного и национального признания;
- 5) финансовая устойчивость.

Таблица 17

**Этапы подготовки и проведения конкурсного отбора вузов
для присвоения статуса [14]**

Этап	Сроки
1. Постановление Правительства РФ о мерах государственной поддержки национальных исследовательских университетов	Апрель 2009 г.
2. Утверждение Положения о конкурсном отборе	Апрель 2009 г.
3. Утверждение конкурсной документации	Май 2009 г.
4. Прием и рассмотрение заявок	Июнь 2009 г.
5. Объявление результатов конкурса	Июль 2009 г.

Приведенные критерии и целевые показатели явились предметом открытого обсуждения с научной общественностью. Так, проект Концепции обсуждался на разных уровнях, в том числе 12 декабря 2008 г. на заседании круглого стола «Национальные исследовательские университеты: вопросы формирования развития сети». Для финансирования сети национальных исследовательских университетов в 2010 г. может быть произведено уменьшение расходов на реализацию федеральных целевых программ государственным заказчиком – координатором которых является Минобрнауки России. Источником средств в 2010 г. могут стать федеральные целевые программы «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития

научно-технологического комплекса России на 2007–2012 годы» (около 1,9 млрд руб.), ФЦПРО (около 2,8 млрд руб.) и «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России на 2009–2013 годы» (около 1,3 млрд руб.). Данные федеральные целевые программы подлежат корректировке в установленном порядке с сохранением (в основном) значений целевых индикаторов. При этом высвободившиеся средства предлагается перевести в ассигнования на содержание подведомственных учреждений с последующим финансированием победителей конкурсного отбора НИУ через соответствующих главных распорядителей бюджетных средств. Начиная с 2011 г. планируется предусмотреть весь объем расходов на финансирование программ развития сети национальных исследовательских университетов (6 млрд руб. в год) во вновь разрабатываемой Федеральной целевой программе развития образования.

Персональную ответственность за реализацию программы развития и достижение установленных ежегодных значений целевых показателей несет ректор вуза. В целях обеспечения общественного контроля и максимальной «прозрачности» расходования средств федерального бюджета Концепция предусматривает ежегодное опубликование финансовых отчетов НИУ о направлениях и объемах расходования средств независимо от их источника на реализацию программ развития, а также кратких отчетов о достигнутых результатах. Государственная поддержка реализации программы развития НИУ может быть прекращена в случае ненадлежащего исполнения принятых вузом обязательств [14].

Следующий шаг – построение стратегической карты (рис. 8), которая позволяет определить возможные пути достижения поставленной цели. На этом этапе возможна интеграция разработанных стратегий в одну, прорисовка между ними взаимосвязей.

На основе карты стратегии группа проекта должна сформировать стратегические цели, выбрать индикаторы и целевые показатели и на их основе сформировать направления целевых программ (рис. 9).

Стратегические цели по группам, сформированные на основе карты стратегии, анализа матриц позволяют осуществить выбор индикаторов, по которым должна формироваться базовая стратегия (табл. 18).

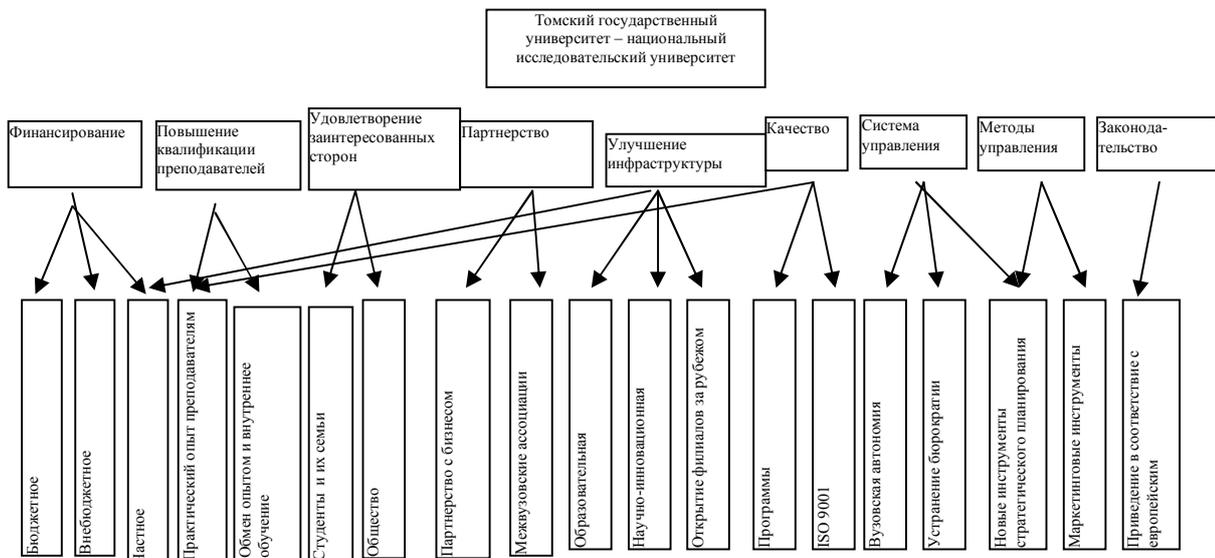


Рис. 8. Пример стратегической карты ТГУ

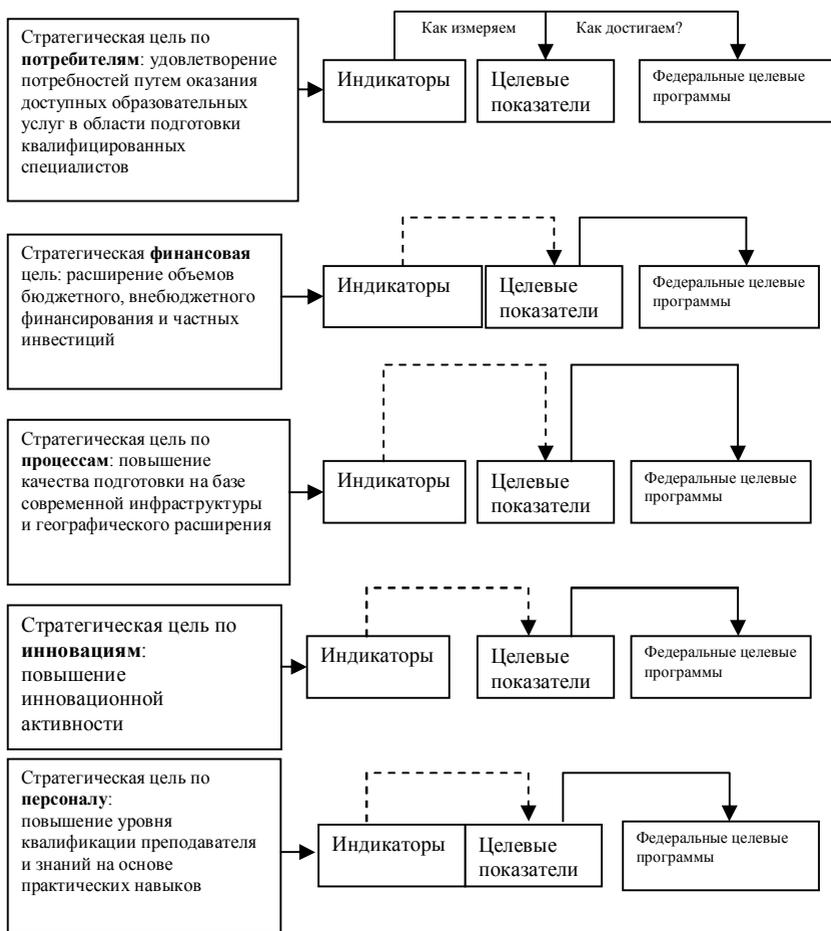


Рис. 9. Модель базовой стратегии ТГУ

Индикаторы базовой стратегии

Индикаторы	Значения
Клиенты	
Индекс удовлетворенности студентов	0,8
Имидж ТГУ в обществе	100
Трудоустройство	80%
Бизнес-партнерство	30%
Число филиалов за рубежом	С учетом потребности и возможности
Финансы	
Объем бюджетного финансирования	50%
Объем внебюджетного финансирования	30%
Частные инвестиции	20%
Процессы	
Материально-техническое обеспечение	Согласно ГОСТу
Внедрение ISO	100%
Автономия	Согласно требованиям Болонского соглашения
Межвузовские ассоциации	С учетом потребности
Новые программы	Обновление каждый год
Взаимодействие с наукой (число разработок)	Ежегодный прирост 2–3%
Число новых специальностей	Согласно требованиям рынка труда
Иновации – персонал	
Число НИОКР	Ежегодный прирост 2–3%
Обеспечение практического опыта преподавателям	2 раза в 5 лет
Приведение в соответствие с европейской системой	100%

В определении количественных значений индикаторов принимают участие все подразделения ТГУ. Поэтому обозначенные примерные значения в приведенной базовой стратегии, безусловно, носят субъективный, спорный характер. Следует установить периодичность их представления и формировать базу значений индикаторов, которая будет использоваться для обновления и внесения корректировок в управленческие решения.

Далее заполняется карта базовой стратегии, в которую заносятся цели. В графе «Цели» по каждой группе (измерению) заносится то, чего хотим достичь в стратегии. Индикаторы отражают то, что мы

будем измерять. Целевые показатели являются конкретными абсолютными или относительными величинами по каждому индикатору.

При разработке индикаторов следует учитывать, что часть из них потребует декомпозиции, а в идеале – расстановки весовых коэффициентов.

Схематично процесс внедрения стратегии ТГУ представлен на рис. 10.

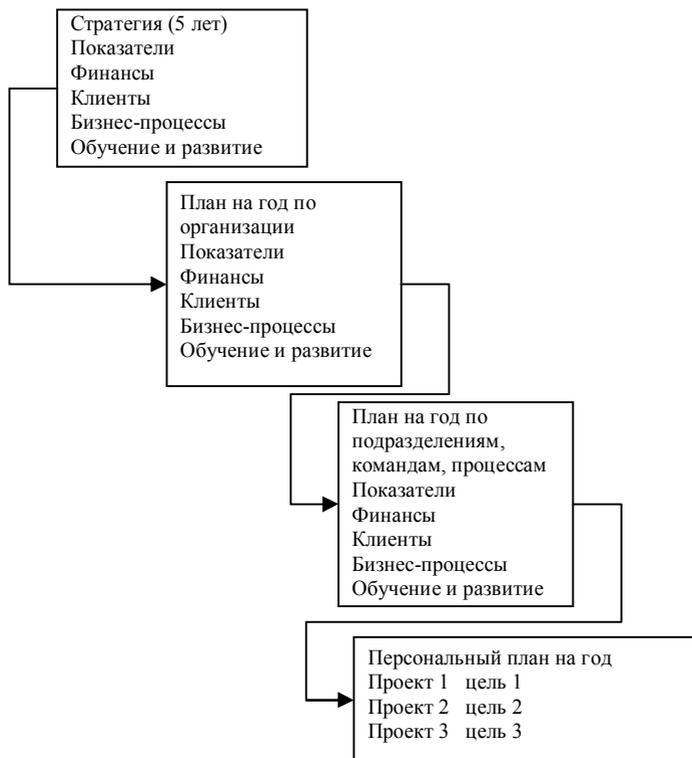


Рис. 10. Процесс внедрения стратегии ТГУ

Годовой план накладывается на процессную модель и организационную структуру. Это позволяет распределить цели по подразделениям и процессам. Начиная с этого этапа, необходимо использовать программное обеспечение, так как процесс становится трудоемким.

Полезно разрабатывать матрицы ответственности (система структурированных элементов, показывающих распределения ответственности между сотрудниками, занимающимися одним проектом) для каждого подразделения или процесса. В результате годовой план доводится до исполнителя, обсуждается с ним и по необходимости корректируется. Корректировка на этом этапе может привести к перераспределению целей и задач или изменению годовых и даже стратегических показателей, поэтому при отсутствии программно-го обеспечения она будет крайне трудоемкой и продолжительной по времени.

Необходимо также предусмотреть периодичность контроля. При наличии программного обеспечения он будет в режиме реального времени. При контроле постфактум, как отмечалось, нивелируется сама суть системы BSC (системы сбалансированных показателей), возможность быстрых оперативных или превентивных действий.

Внедрение сбалансированной системы показателей есть стратегический проект, поэтому полный эффект можно получить через полгода-год после начала проекта. Однако первые результаты проект по внедрению BSC может дать сразу и принести в ближайшем будущем. Среди них можно выделить следующие:

- Стратегическое планирование позволило сформулировать цели, критерии эффективности их выполнения и реализацию проектов.
- Проработка и формализация стратегии вуза помогут решить проблему непонимания стратегии сотрудниками предприятия.
- Обсуждение стратегических показателей на уровне высшего руководства вуза и подразделений приведет к выявлению эффективных показателей, удобных для оперативного управления.
- Желаемое состояние вуза достигается просчитанным балансом усилий, а стратегическая карта – маршрутом достижения стратегических инициатив. В процессе формирования стратегии и составления стратегических карт зачастую находятся решения оперативных задач.
- Увязка процесса стратегического и оперативного планирования. Это дает основу проектам по реорганизации вуза, таких как постановка управленческого учета, системы бюджетирования, системы мотивации и внедрения ERP, BPM-систем (автоматизированные системы управления эффективностью организации (бизнеса)).

Предложенная авторская методика разработки экономической стратегии развития высшей школы (вуза) является совершенно но-

вым инструментом управления. Методика включает не только механизм формирования стратегии, но и механизм ее воплощения в жизнь. Для более эффективной реализации стратегии необходимо создать комплексную систему управления, которая пронизывала бы все уровни управления и включала все подразделения; установить четкую взаимосвязь стратегического и оперативного планирования; показатели достижения стратегических целей формировать измеримыми, по возможности количественными показателями; создать соответствующую систему внутренней отчетности. С помощью предлагаемой методики вузы будут иметь возможность эффективно управлять переводом видения стратегии, обратной связью, бизнес-планированием, доведением стратегии вплоть до самых низких уровней управления, распределением ресурсов, обучением сотрудников и мониторингом реализации стратегии в режиме on-line. Вузам необходимо получать эти данные для полного понимания характера собственных операций. Применение данной методики в вузах улучшит прозрачность и управляемость деятельности. Кроме того, вузы получают информацию о соответствии разработанной стратегии, ключевым процессам деятельности, качеству используемых технологий, путям создания университетом своей стоимости, уровню квалификации сотрудников, инвестициям, необходимым для развития организации и достижению целей в долгосрочной перспективе. Целесообразность внедрения данной методики также связана с повышающимся интересом к информации, которая позволяет оценивать будущие возможности вуза с позиции внешних заинтересованных сторон, так как для инвестиционных аналитиков и инвесторов полезна качественная оценка эффективности, например, основанная на показателях скорости введения новых видов услуг на рынок или удовлетворенности потребителей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рыночные отношения в современной экономике обуславливают высокую динамику изменения внешней среды, и для удержания существующего положения и завоевания лидирующих конкурентных позиций в будущем на каждом уровне управления необходимо иметь эффективную стратегию. В современном мире конкурентная борьба основывается не на ресурсной борьбе, а борьбе стратегий. В этой связи современные системы управления государством имеют исключительно стратегический характер. Любая политика включает в себя стратегию и тактику. Государственная экономическая политика направлена на мобилизацию ресурсов. Мобилизованные ресурсы используются в интересах господствующих классов, социальных слоев. Поэтому политику можно определить как интересы в действии, как глобальную стратегию.

Особенностью региональной политики является то, что государство проводит ее именно через регионы. При этом, обеспечивая реализацию общенациональных интересов на территории регионов, оно должно способствовать, а не препятствовать инициативам в поиске вариантов развития. В области развития образования определение приоритетов осуществляется исходя из целей региональной экономической системы и достигнутого уровня ее социально-экономического развития, а также с учетом основных направлений Федеральной программы развития образования, которые являются целевыми установками при разработке образовательной политики в регионах. Каждый регион создает собственную систему образования со своими структурами, системами финансирования и управления для выполнения конкретных социальных целей и в соответствии с этим строит необходимую ему образовательную политику с учетом законодательно установленных разграничений полномочий.

Содержанием проводимой региональной политики в сфере образования является наделение регионов правом и обязанностью выбора собственной образовательной стратегии, создания и осуществления собственной программы развития. Однако регионы не самостоя-

тельны в проведении политики в сфере высшего образования, так как подавляющее большинство вузов находится в федеральной собственности, а ректоры фактически назначаются Министерством образования и науки РФ. Кроме того, в настоящее время отсутствуют доктрина стратегического долгосрочного развития федеральных округов и субъектов РФ, входящих в их состав, а также долгосрочная стратегия пространственного развития и развития макрорегионов РФ. Между тем регионы могут выстраивать долгосрочные стратегии своего развития, в том числе и в сфере высшего образования, только понимая общие векторы развития государства.

В качестве направлений реальной поддержки высшей школы региональными органами власти могут быть: а) создание и развитие материально-технической базы вузов; б) поддержка малообеспеченных студентов; в) стимулирование достижений студентов и преподавателей путем предоставления региональных стипендий и грантов; г) содействие в создании структур для поддержки регионального развития (агентств по привлечению прямых инвестиций, агентств субконтрактных отношений и партнерства, бизнес-инкубаторов и технопарков, маркетинговых центров), а также формировании образовательных кластеров.

При оценке качества стратегии государства, региона учитывают ее краткосрочные и долгосрочные последствия с точки зрения устойчивого улучшения жизни граждан. В долгосрочной перспективе качественной стратегией для всех государств является социально эффективная стратегия. О качестве стратегии в краткосрочном периоде позволяют судить социальные, экономические, и финансовые индикаторы. Индикаторы нужны для выполнения следующих важных действий: предупреждения, подтверждения и предсказания. Анализ индикаторов Федеральной целевой программы развития образования на 2006–2010 гг. позволяет сделать следующие выводы: образование должно изменить свое содержание и стать опережающим и направленным на формирование новой информационной культуры общества; целостное миропонимание и современное научное мировоззрение; подготовку интеллектуальной элиты общества к освоению новой методологии научных исследований; подготовку квалифицированных специалистов, способных к профессиональному росту и профессиональной мобильности в условиях информатизации общества и развития новых наукоемких технологий.

Таким образом, очевидна необходимость принципиально новой модели профессионального образования, которая во многом определит и экономические механизмы в сфере образования. Отличительные черты новой модели профессионального образования:

1) утрата преподавателем монополии на оценку знаний учащихся в результате информационного взрыва;

2) формирование новых несистемных образовательных институтов (научные лаборатории, электронные и интернет-СМИ; справочные и «рефератные»);

3) фокусирование на необходимости получения образования в течение жизни;

4) запрос на массовость креативных компетентностей и на массовую готовность к переобучению, которые до сих пор рассматривались как элитарные;

5) индивидуализация образовательных траекторий.

На основе анализа региональной политики в сфере высшего профессионального образования в Томской области выявлены следующие альтернативы развития ее научно-образовательного комплекса, как предлагаемые реформой образования, так и инициативные:

1. Участие четырех университетов Томска в конкурсе на создание научных исследовательских университетов (НИУ) либо самостоятельно, либо в форме консорциума. Университетами предложено десять научно-производственных направлений, которые вузы смогут развивать вместе на благо всей страны.

2. Участие ТГУ с российскими университетами (Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Южно-Уральский университет и Нижегородский государственный университет имени Н.И. Лобачевского) в Суперкомпьютерном консорциуме. Главной целью его является разработка и обеспечение комплекса мероприятий, направленных на эффективное использование потенциала высшей школы для развития и внедрения суперкомпьютерных технологий в российском образовании, науке и промышленности.

3. Взаимодействие администрации Томской области, учреждений и организаций Томского научно-образовательного комплекса с другими странами в области образования и научных исследований (Тайвань, Германия, Великобритания, Австрия, Бельгия, США, Франция, Чехия, Польша, Монголия, Индия, Китай, Нидерланды, страны постсоциалистического пространства).

-
4. Участие в разработках и запуске серийного производства нанотехнологий.
 5. Формирование образовательных кластеров.
 6. Создание малых инновационных предприятий при вузах.
 7. Развитие образовательного брокерства с целью информационного обмена, консультирования, тестирования на пригодность к избранной специальности, формирование образовательных порталов вузами для передачи образовательных программ, курсов в режиме он-лайн в рамках дистанционных программ обучения и др.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Аллахвердиева А.Л.* Стратегический менеджмент как условие оптимизации региональной системы высшего профессионального образования: Дис. ... канд. пед. наук. – Махачкала, 2008. – 193 с.
2. *Анишин Е.В.* Человеческий капитал как совокупность социально-экономических отношений: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Чебоксары, 2006. – 24 с.
3. *Афоница Е.А.* Формирование образовательных кластеров как фактор повышения конкурентоспособности участников рынка образовательных услуг: Дис. ... канд. экон. наук. – Нижний Новгород, 2008. – 184 с.
4. *Бахмутский А.Е., Савинов В.М.* Индикаторы эффектов программ развития образования и методы их оценивания, 2005. – Режим доступа: <http://www.emissia.50g.com/>
5. *Белан Е.П.* Стратегическое управление развитием регионального университета как исследовательско-ориентированного вуза: Дис. ... д-ра пед. наук. – Ростов н/Д, 2007. – 380 с.
6. *Ведута Е.Н.* Стратегия и экономическая политика государства. – М.: Академический проект, 2003. – 456 с. («Gaudeamus»)
7. *Владимирова С.А.* Управление регионализацией высшего образования в условиях интенсификации интеграционных процессов: Дис. ... канд. экон. наук. – Казань, 2008. – 216 с.
8. *Генеральное* Соглашение между Министерством науки и технологий Российской Федерации и администрацией Томской области о сотрудничестве в сфере науки и технологий. – Режим доступа: <http://www-old.extech.ru/regions/subjects/tomsкая/agreement.htm>
9. *Государственное* регулирование рыночной экономики: Учеб. для вузов / Под общ. ред. В.И. Кушлина, Н.А. Волгина. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. – 735 с.
10. *Дадаев Л.М.* Региональная система образования в аспекте кластерных тенденций // Экономические науки. – 2007. – № 11 (36). – С. 365–369.
11. *Дежина И.* Нужен ли России малый и наукоемкий бизнес? – Режим доступа: http://www.chelt.ru/2005/3-05/dezgina_3-05.html
12. *Демин С.В.* Рыночно ориентированная стратегия управления деятельностью учреждений высшего профессионального образования: Дис. ... канд. экон. наук. – М., 2008. – 166 с.
13. *Доклад* о развитии человеческого потенциала в РФ за 2004 год. – М.: Весь мир, 2004.
14. *Заседание* коллегии Минобрнауки России 4 марта 2009 г. «О концепции создания сети национальных исследовательских университетов». – Режим доступа: <http://mon.gov.ru/files/materials/5224/09.03.04-ivanec.pdf>
15. *Зыков М.Б.* Проблемы образования в обществе, которое информатизируется, 2008. – Режим доступа: http://www.mbzykov.ru/_private/tt9_999_746.php

16. *Зыков М.Б.* Образование России к 2020 году. – Реф.: «Российское образование – 2020: Модель образования для экономики, основанной на знаниях» [Текст]: К IX Междунар. науч. конф. «Модернизация экономики и глобализация», М., 1–3 апреля 2008 г. / Под ред. Я. Кузьминова, И. Фрумина; Гос. ун-т – Высшая школа экономики. – М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2008. – С. 39.
17. *Жиганов А.Н., Кербель Б.М., Карпов С.А.* Корпоративная система подготовки и переподготовки кадров в условиях реорганизации атомной отрасли // Высшее образование в России. – 2007. – № 9. – С. 21–24.
18. *Инновационные вузы Томска.* – Режим доступа: http://www.tomsk.gov.ru/gold_project/innovation_university/
19. *Косицин Н.А.* Прибыльность инвестиций в корпоративное обучение российских компаний. – Режим доступа: http://www.treko.ru/show_article_364
20. *Костин А.К.* Регионализация образования – стратегическое направление образовательной политики, 2007. – Режим доступа: <http://portal.ru> (с)
21. *Катровский А.П.* Регионализация высшего образования в стратегии регионального развития. – Режим доступа: <http://hoster.metod.ru:8082/prometa/policy/problems/reports/1/print>
22. *Кирпотин С.Н., Мочалов М.В. и др.* Роль инновационной образовательной программы в развитии международного сотрудничества в классическом исследовательском университете на примере ТГУ // Исследовательский университет / Под ред. Г.В. Майера. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 2007. – Вып. 2. – С. 130–137.
23. *Крутий И.А., Новикова Ю.В.* Эффективность инвестиций в человеческий капитал. – Режим доступа: http://www.muh.ru/Docs/niipo/23_2005.htm?user=8072a6dab0a5c10499e0b7c418b579bd
24. *Кузьминов Я.* В 2012 году пилотные образцы и инновационные образовательные программы станут основой дальнейших общесистемных изменений всей сферы образования, 2008. – Режим доступа: <http://www.vedu.ru/index.asp?cont=index&news=4597#>
25. *Кузьминов Я.И.* О современном высшем образовании, 2009. – Режим доступа: http://www.poisknews.ru/2009/05/27/na_perekhode_4.html
26. *Ламаджаа Ч.* Линии разломов: требуется пересмотр региональной образовательной политики // Поиск. – 2006. – № 13. – С. 21.
27. *Мануйлова Е.А.* Инновационное развитие региона: формирование региональных образовательных кластеров // Инновации: журнал об инновационной деятельности. – 2007. – № 7. – С. 75–78.
28. *Матейкович М.С., Богданов А.В.* Правовые основы взаимодействия органов государственной власти субъектов Российской Федерации с высшими учебными заведениями // Право и образование. – 2007. – № 4. – С. 14–23.
29. *Материалы* отчетов по программе ООН «Образование для всех». – Режим доступа: <http://www.education.com/>
30. *Министерство образования и науки РФ* обнародовало рейтинг российских регионов по степени развития образования. – Режим доступа: <http://www.studyin.ru/news.shtml?id=351>
31. *Муленга Г.* Стратегии развития вузов на рынке образовательных услуг: на примерах вузов Ростовской области: Дис. ... канд. экон. наук. – Ростов н/Д, 2008. – 157 с.
32. *Московский комсомолец.* 03.09.2009. Высшее образование станет техническим. – Режим доступа: <http://www.mk.ru/25203/25203.html>

33. *Назаров М.А.* Совершенствование управления региональным комплексом высшего профессионального образования на основе информационных технологий: Дис. ... канд. экон. наук. – Нижний Новгород, 2008. – 170 с.
34. *Назин Г.И.* Конечная цель системы профессионального образования – сделать успешным каждого жителя региона // *Предпринимательство*. – 2008. – № 3. – С. 8–20.
35. *Научно-образовательный комплекс Томской области*. – Режим доступа: <http://www.admin.tomsk.ru/>
36. *Президент РФ Дмитрий Медведев провел встречу с губернатором Томской области Виктором Крессом посредством телемоста*. – Режим доступа: <http://www.arto.ru/news.html>, 04.05. 2009
37. *Пресс-служба администрации Томской области*. – 2009. – 14 мая.
38. *Рейтинг политической выживаемости глав регионов, 2009*. – Режим доступа: <http://www.sakhalife.ru>
39. *Романов А.В.* Бремя свободы: региональные механизмы координации стратегического планирования развития высших учебных заведений // *Российское предпринимательство*. – 2008. – № 5, вып. 1. – С. 110–114.
40. *Роснано планирует создать в Томске научно-технологический центр, 22.05.2009*. – Режим доступа: <http://www.nanonewsnet.ru>
41. *Соломатина Т.Б.* Вуз и регион: энергия инновационного взаимодействия // *Высшее образование сегодня*. – 2008. – № 7. – С. 12–15.
42. *Стратегия развития Томской области до 2020 года*. – Томск: Дельтаплан, 2007. – 96 с.
43. *Стратегические партнеры СибГМУ*. – Режим доступа: <http://www.ssmu.ru/office/edu.shtml>
44. *Струтинская Н.Л.* Модернизация профессионального образования в регионе: сближение интересов рынка труда и образования», 2008. – Режим доступа: <http://www.komiedu.ru/education/>
45. *Тимофеева О.* Финансирование образовательных услуг. – Режим доступа: // <http://www.pmuc.ru/jornal/number18/Timofeeva.htm>
46. *Томская область вошла в число лидеров по иностранным инвестициям, 14.05.2009*. – Режим доступа: http://www.sibarea.ru/news/subject_id/21/
47. *Томская область установила прямые контакты с Тайванем в сфере науки и технологий – вице-губернатор, 10.07.2008*. – Режим доступа: http://www.interfax-russia.ru/r/B/siberia/270.html?menu=7&id_issue=12083668
48. *Томский государственный университет, 2009*. – Режим доступа: <http://tsu.ru>
49. *Томский университет вошел в Суперкомпьютерный консорциум, 21.05.2009*. – Режим доступа: <http://www.siberianclub.ru/Encyclopedia>
50. *Томские вузы борются за новый статус, 15.03.2009*. – Режим доступа: <http://gorod.tomsk.ru/index-1237052087.php>
51. *ТПУ подписал два соглашения с одним из крупнейших вузов Германии*. – Режим доступа: <http://www.tpu.ru/php/news/events.php?n=2205>
52. *Триллион рублей планируют выделить на 4-летнюю госпрограмму по развитию российского образования*. – Режим доступа: <http://ipim.ru/news/1944.html>
53. *Титов В.Т., Эндовицкий Д.А., Листенгартен В.С.* Инновационная среда вузов как составляющая развития региона // *Современное образование: опыт и перспективы*. – Воронеж, 2008. – С. 41–54.

54. *Уткин О.А.* Формирование системы стратегического планирования развития интегрированного учреждения высшего профессионального образования: Дис. ... канд. экон. наук. – СПб., 2008. – 168 с.
55. *Федеральная* целевая программа развития образования на 2006–2010 годы. – Режим доступа: <http://www.fcprp.ru/>
56. *Федеральные* университеты обрели силу закона, 19.10.2008. – Режим доступа: Газета gzt.ru.
57. *Федеральные* университеты укрепляют свои позиции. – Режим доступа: www.eduhelp.ru
58. *Фурсенко:* законопроект о создании малых предприятий при вузах будет принят весной, 27.04.2009. – Режим доступа: <http://www.unova.ru/article/369>
59. *Фрумин И.* Наше отставание от мировой науки не позволяет раскачиваться. – Режим доступа: STRF.ru
60. *Хавин Д., Забаева М., Малыгина Е.* Методика формирования комплексной стратегии развития вуза-лидера регионального рынка образовательных услуг // Предпринимательство. – 2008. – № 2. – С. 55–57.
61. *Цитаты* и мнения, 2009. – Режим доступа: <http://www.arto.ru/opinion.html>
62. *Шепелев Г.В.* Проблемы развития инновационной инфраструктуры. – Режим доступа: http://regions.extech.ru/left_menu/shepelev.php
63. *Шимко П.Д.* Управление процессами глобализации высшего образования на вузовском и региональном уровнях // Вестник ИНЖЭКОНа. Сер. Экономика. – 2008. – Вып. 3 (22). – С. 337–340.
64. *Шимко П.Д.* Развитие региональных систем высшего образования на основе сетевой интеграции // Вестник ИНЖЭКОНа. Сер. Экономика. – 2008. – Вып. 5 (24). – С. 121–126.
65. *Эксперты* поддерживают идею создания консорциума из четырех томских вузов. – Режим доступа: http://www.strf.ru/organization.aspx?CatalogId=221&d_no=17429
66. *Юданова А.Л.* Конкурентоспособность вуза в системе регионального управления высшим профессиональным образованием: на примере Калининградской области: Дис. ... канд. экон. наук. – Калининград, 2007. – 253 с.
67. *The Everlasting Dawn of Educational Brokers – A Search for Key Design Principles.* Bernd Simon and Petra Oberhumer and Robert Kristöfl LODE, volume 311 of CEUR Workshop Proceedings, CEUR-WS.org, (2007). – Режим доступа: <http://sunsite.informatik.rwth-aachen.de/Publications/CEUR-WS/Vol-311/>

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
1. Содержание, цели и приоритеты региональной политики в сфере высшего образования	5
1.1. Региональная политика и политика регионов в сфере высшего профессионального образования	5
1.2. Территориальная структура высшей школы России	15
1.3. Индикаторы качества региональной стратегии развития высшего профессионального образования	20
2. Стратегия развития высшего образования в Томской области	37
2.1. Научно-образовательный комплекс в стратегии развития Томской области	37
2.2. Альтернативы региональной стратегии развития высшего профессионального образования в Томской области	43
3. Стратегия развития Томского государственного университета	54
3.1. Методика разработки стратегии развития высшей школы	54
3.2. Разработка стратегии развития Томского государственного университета	59
Заключение	96
Литература	100

Н а у ч н о е и з д а н и е

ИЩУК Татьяна Леонидовна

РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ
ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ

Редактор *В.Г. Лихачева*
Подготовка оригинал-макета *Ю.А. Сидоренко*

Подписано в печать 27.07.2009 г. Формат 60×84¹/₁₆.

Печ. л. 6,6; усл. печ. л. 6,2; уч.-изд. л. 6,0.

Тираж 500. Заказ №

ОАО «Издательство ТГУ», 634029, г. Томск, ул. Никитина, 4
ООО «Издательство «Иван Федоров»», 634003, г. Томск, Октябрьский взвоз, 1