

Научная специальность: 13.00.08  
УДК 37.011.31  
DOI: 10.26140/anip-2021-1002-0013



©2021 Контент доступен по лицензии CC BY-NC 4.0  
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 license  
(https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

## ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

© Автор(ы) 2021

AuthorID: 57200545914

SPIN: 3386-0060

ORCID: 0000-0002-2752-6315

**ГЛУЗМАН Неля Анатольевна**, доктор педагогических наук, профессор, заведующая кафедрой  
методик начального и дошкольного образования

*Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского,*

*филиал - Евпаторийский институт социальных наук*

*(297408, Россия, Евпатория, ул. Просмушкиных, 6, e-mail: gluzman\_n@mail.ru)*

**Аннотация.** В статье акцентировано внимание на необходимости разработки стратегии модернизации профессиональной подготовки специалистов учреждениями высшего образования в условиях меняющегося социума. Отмечено, что проблема содержания, технологий обучения требует рассмотрения прежде всего в контексте разработки стратегий развития образовательных учреждений. Приведены характерные особенности классических моделей высших учебных заведений, рассмотрен международный и отечественный опыт формирования стратегий развития образовательных учреждений, проанализированы результаты мирового рейтинга «Times Higher Education» за 2020 г. и основные принципы формирования стратегии развития учреждений высшего образования лучших университетов мира и Российской Федерации. Установлена взаимосвязь стратегии развития, конкурентных преимуществ и конкурентной позиции образовательных учреждений. На основании изучения научных работ, опыта ведущих отечественных и зарубежных университетов выделены общие этапы формирования стратегий развития высших учебных заведений. Предложенные этапы раскрывают теоретический и практический характер процесса формирования стратегии развития образовательных учреждений.

**Ключевые слова:** глобализация, стратегия, учреждения высшего образования, конкурентная позиция, конкурентные преимущества.

## EXPERIENCE OF FORMATION OF DEVELOPMENT STRATEGIES OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION

© The Author(s) 2021

**GLUZMAN Nelya Anatolievna**, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department  
of Methods of Primary and Preschool Education

*Crimean Federal University, branch of the Evpatoria Institute of Social Sciences*

*(297408, Russia, Yevpatoria, Prosmushkin Str., e-mail: gluzman\_n@mail.ru)*

**Abstract.** The article focuses on the need to develop a strategy for modernization of the professional training of specialists by institutions of higher education in a changing society. It has been noted that the problem of content of teaching and teaching technologies requires their consideration, first of all, in the context of working out strategies for the development of educational institutions. The characteristic features of classical models of higher educational institutions have been considered. The international and domestic experience of the formation of strategies for the development of educational institutions has been investigated. The results of the Times Higher Education World University Rankings for 2020 have been analyzed. The basic principles of working out the strategy for the development of higher education institutions of the best universities in the world and the Russian Federation have been analyzed. The correlation between the development strategy, competitive advantages and the competitive position of educational institutions has been established. Based on the study of scientific works, and of the development strategies of the leading domestic and foreign universities, the general stages of the formation of strategies for the development of higher educational institutions have been identified. The proposed stages reveal the theoretical and practical nature of the process of forming a strategy for the development of educational institutions.

**Keywords:** globalization, strategy, institutions of higher education, competitive position, competitive advantages.

**Введение.** В современных глобализационных условиях важную роль играет качественная подготовка специалистов в учреждениях высшего образования. Это обусловлено прежде всего тем, что выпускники высших учебных заведений формируют рынок труда, который создает перспективные направления экономического развития Российской Федерации. Поэтому становление вузов как конкурентных образовательных, научных, инновационных ячеек предстает первоочередной задачей их системы управления. Решение этой задачи связано с формированием эффективной стратегии развития.

Стратегия развития позволит определить новые и усилить имеющиеся сильные стороны высших учебных заведений с целью индикационных перспективных направлений деятельности в будущем, что обеспечит их конкурентоспособность на мировом, региональном и национальном рынках образовательных услуг, а также повысит их позиции в отечественных и международных рейтингах.

Основы формирования стратегии развития высших учебных заведений сущность и значение стратегии, основные составляющие стратегий, этапы формирование стратегии описаны в научных трудах таких ученых, как, в частности, М.К. Алимуратов, Л.В. Власюк Л.В. [1],

Р. А. Амиров [2], В. Л. Квинт [4], Н. Л. Антонова, А.Д. Сущенко, С.Э. Майкова и др. [5], А. А. Расул [6]. Изучение международного опыта формирования стратегии вузов осуществлялось на основе исследования деятельности Оксфордского университета, Калифорнийского технологического института и Кембриджского университета.

**Целью исследования** является создание этапов процесса формирования стратегии развития высшего учебного заведения на основе исследования научных трудов, отечественного и международного опыта деятельности ведущих университетов, определение сущности и структурных элементов этих этапов.

**Результаты.** Для укрепления конкурентной позиции вузов на рынке образовательных услуг национального и международного уровней важную роль играет их стратегия развития. В общем стратегия означает направление развития организации с целью выполнения миссии и достижения целей. Разработка и реализация стратегии развития высшего учебного заведения можно считать результатом применения стратегии управления. Стратегическое управление предполагает выполнение таких этапов, как принятие решения о разработке стратегии; формирование стратегии; реализация стратегии; контроль и мониторинг; пересмотр стратегии [6].

В научной работе [7] отмечено, что стратегия развития высшего учебного заведения обеспечивает формирование его конкурентных преимуществ. Конкурентные же преимущества таких учреждений определяют их конкурентную позицию на отечественном и международных рынках образовательных услуг. Как видим, прослеживается взаимосвязь между стратегией высшего учебного заведения и его конкурентными преимуществами конкурентной позиции.

Процесс разработки стратегии развития является, конечно, сложным, поскольку требует использование знаниевых усилий, творческих навыков, стратегического мышления на всех уровнях управления. Сущность стратегии раскрывают через ее значение для указанных учреждений, то есть стратегию определяют, как инструмент прогнозирования будущего состояния высшего учебного заведения с учетом требований общества. Стратегию рассматривают как некую модель реакции вуза на изменчивость внешней среды. Кроме того, стратегия является средством идентификации вуза среди конкурентов [8].

Конкурентная среда нацеливает образовательные учреждения на разработку стратегий, которые сосредоточены на реализации принципа максимизации имеющихся и возможных конкурентных преимуществ [9-14]. Стратегия высшего учебного заведения выступает инструментом определения основных целей и способов их достижения с учетом конкурентного статуса, этапов развития и т.п., отражая особенности национальной экономики. Функционируя в рыночной среде, высшее учебное заведение является диверсифицированной организацией, которая определяет образовательные и иные услуги. Сущность деятельности таких учреждений раскрывают их особенности, такие как выполнение роли исполнителей государственной образовательной политики, реализация принципа коммерческого успеха, использование различных программ финансирования с целью реализации основной деятельности.

Особенности применения стратегического управления образовательными учреждениями в зарубежных странах различаются [15]. Такие отличия обусловлены прежде всего особенностями высшего образования, сложившиеся в странах под влиянием различных факторов, в том числе экономических, политических, культурных, религиозных. Общеизвестными классическими моделями высшего учебного заведения является немецкая, английская, американская, французская.

Более подробную характеристику этих моделей приведено в таблице 1.

Таблица 1 – Классические модели высшего учебного заведения

Модели вуза	Содержание модели вуза
Немецкая	Основная роль вуза заключается в накоплении и передаче необходимых знаний, обучении выпускника мыслить, познавать явления и процессы, происходящие в окружающей среде. В соответствии с этой моделью новые знания можно получить благодаря осуществлению научных исследований.
Английская	Деятельность вуза связана с реализацией практических задач. Кроме того, образовательная и научная деятельность отделены друг от друга.
Американская	Развитие общества возможно через воспитание «интеллектуальной элиты». Преподаватели и студенты должны проводить научные исследования. Креативный потенциал лиц зависит от их научного творчества. Образовательное учреждение должно научить студентов применять полученные знания на практике.
Французская	Подготовка специалистов для государственного сектора. Подготовка специалистов осуществляется в соответствии с разработанными образовательными стандартами, предусматривает получение соответствующих знаний, умений, навыков. На образовательную деятельность высших учебных заведений влияет государство.

Вышеупомянутые модели определяют основные принципы функционирования высшего учебного заведения, в частности взаимодействие преподавателей и студентов, роль научных исследований в образовательной деятельности, влияние государственного сектора на высшее образование, практический характер полученных знаний. Однако ни одна из этих моделей не является совершенной. Эти модели имеют как преимущества, так и недостатки. Но учет положительных особенностей указанных моделей позволит наметить ориентиры эффективного применения стратегического управления.

Рассмотрим международный опыт формирования стратегии развития образовательных учреждений на примере следующих ведущих университетов, таких как Оксфордский университет, Калифорнийский технологический институт и Кембриджский университет. Эти высшие учебные заведения были нами выбраны на основе мирового рейтинга «Times Higher Education». Согласно указанному рейтингу в 2020 году в тройку лучших университетов мирового уровня вошли Оксфордский университет (1 позиция), Калифорнийский технологический институт (2 позиция), Кембриджский университет (3 позиция) [16].

Стратегический план 2018-2023 годов [12] Оксфордского университета состоит из следующих направлений, таких как видение, приоритеты, основные стратегии, способы реализации стратегий. Видение Оксфордского университета заключается в стремлении занять ведущее место в сфере исследований и образования на мировом уровне, опираясь на исторически сложившиеся традиции и усиление академической культуры, в которой весомую роль играют инновации. Университет идентифицировал два основных приоритета стратегического развития, а именно глобальный охват; сетевое взаимодействие, коммуникацию, междисциплинарность. Глобальный охват имеет целью активный обмен идеями сообщества Оксфордского университета и другими университетами с целью обеспечения внешнего сотрудничества. Следующий приоритет стратегического развития предусматривает формирование политики междисциплинарного исследования, создает новые возможности обучения для студентов и аспирантов.

Опираясь на вышеуказанные приоритеты, можем сказать, что стратегии Оксфордского университета направлены на его способность использовать имеющиеся сильные стороны и делиться своими знаниями с миром. Стратегии этого учебного заведения касаются исследований, образования, работников, расширения сотрудничества с бизнесом, отраслями промышленности. Средства реализации стратегий сводятся к созданию лучших условий труда для студентов и коллектива университета на основе значительных капиталовложений [17].

Узнать миссию и влияние Калифорнийского технологического института можно из его ежегодника «This is Caltech 2020». Образование в высшем образовательном учреждении отличается сложной учебной программой, тесным сотрудничеством с преподавателями. Студенты Калифорнийского технологического института могут участвовать в исследованиях по различным программам. Система управления университетом базируется на трех векторах, таких как совершенство (профессорско-преподавательский состав института совершенствует учебно-воспитательный процесс на основе использования передового образовательного опыта), амбиции (кардинальные преобразования, нововведения ученых часто сопровождаются рисками), перспективы (определение проблемы как перспективного направления с целью обеспечения наибольшего влияния научных исследований и технологических открытий). В ежегоднике описаны также внеаудиторные занятия студентов, предоставлена информация о выпускниках этого заведения, выделены дальнейшие перспективы выпускников после завершения обучения [18].

Кембриджский университет разработал ряд стратегий по различным направлениям деятельности. Стратегии размещены на соответствующих веб-сайтах университета.

Сосредоточим свое внимание на стратегии обучения и преподавания. В указанной стратегии изложены общие приоритеты Кембриджского университета об особенностях обучения и преподавания с акцентом на своеобразный характер взаимоотношений преподавателей и студентов. То есть преподаватели и студенты являются партнерами в обучении. Стратегические цели Кембриджского университета заключаются в поддержке стандартов своих образовательных уровней и квалификаций на конкурентоспособном уровне; привлечении выдающихся студентов из Великобритании и из-за рубежа; предоставлении студентам возможности учиться и развивать свой потенциал ради своего будущего; воспитании будущих выпускников-лидеров в выбранной ими области. Кроме того, стратегия обучения и преподавания информирует о повышении уровня последилового обучения (магистерские, исследовательские программы (совершенствование механизма финансирования возможностей развития студентов-исследователей)), необходимость инвестирования в программное обеспечение даст доступ к учебным ресурсам для студентов в целом и обучающихся с ограниченными возможностями в частности [19].

Анализ стратегий развития вышеуказанных ведущих университетов мирового уровня раскрывает перед нами особенности их содержания и структурных элементов. Как видим, каждый из этих университетов применяет индивидуальный подход к процессу формирования стратегии, которые опираются на сильные стороны и исторически заложенные традиции образовательного заведения. Преимущественно содержание стратегий развития этих образовательных учреждений информирует об их видении, миссии, стратегических целях, направлениях (исследование, образование, профессорско-преподавательский состав, спорт и т.п.), приоритетах стратегического развития. В этих стратегиях значительный акцент сделан на взаимоотношения преподавателей и студентов, расширение сотрудничества с бизнесом, открытость мира через обмен идеями и опытом.

По состоянию на 2020 год в мировой рейтинг «Times Higher Education» [20] вошли 39 российских вузов: Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова (189 место); Московский физико-технический институт (государственный университет), Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» вошли в группу «201-250»; Университет ИТМО, Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ» в группу «401-500»; Национальный исследовательский Томский государственный университет, Санкт-Петербургский государственный политехнический университет Петра Великого, Новосибирский национальный исследовательский государственный университет в группу «501-600»; Казанский (Приволжский) федеральный университет, Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС», Санкт-Петербургский государственный университет, Национальный исследовательский Томский политехнический университет в группу «601-800»; Российский университет дружбы народов, Санкт-Петербургский горный университет, Московский государственный технический университет имени Н. Э. Баумана в группу «801-1000», остальные университеты вошли в группу «1001+» [16].

Структурными элементами стратегий ведущих российских вузов является миссия, стратегические цели, формирование стратегических задач в образовательной, научной, информационной, социально-экономической сферах, сфере международного сотрудничества, выделение направлений развития и реформирования, определение современных проблем в образовании и науке,

особенности развития профессорско-преподавательского состава и т.д. [21, 22, 23]. Как видим, российские вузы активно перенимают международный опыт формирования стратегий развития, что подтверждается содержанием их стратегических документов.

Этап создания стратегии рассматривают как процесс, состоящий из взаимосвязанных элементов: «видение – миссия – ограничение – ресурсы – стратегия – план достижения – мониторинг – принятие решения». Кроме того, в результате разработки стратегии развития высшего учебного заведения необходимо определить перспективные направления деятельности, проанализировать состояние на рынке образовательных услуг, возможные риски, которые могут возникнуть при реализации стратегии, ресурсное обеспечение для достижения определенных целей и т.п. [1].

Выделяем этапы формирования стратегии высшего образовательного учреждения. Первый этап заключается в формулировке миссии образовательного учреждения и общественной миссии. Миссия высшего учебного заведения заключается в предоставлении соискателям образования необходимых универсальных и профессиональных компетенций, что обеспечит лидерские позиции РФ на международной арене. Общественная миссия ориентирована на формирование гражданского общества на демократических началах. Второй этап связан с определением стратегических направлений развития высшего учебного заведения на основе применения соответствующих методов, в частности SWOT-анализа, бенчмаркинга. Третий этап ставит цель применения портфельного анализа, чтобы детализировать стратегические направления. Четвертый этап предусматривает объединение стратегий в единую общую стратегию. Эта стратегия акцентирует внимание на значении высшего образования в целом для Российской Федерации. Пятый этап связан с формированием направлений целевых программ на основе стратегических целей и выбранных показателей.

С целью раскрытия содержания, определения основных структурных элементов стратегического развития высшего учебного заведения предлагаем такие *общие этапы* процесса формирования стратегии развития образовательных учреждений: *предпосылки формирования стратегии развития вуза; исследование и анализ стратегических направлений и перспектив развития вуза; механизм формирования и реализации стратегии развития вуза; разработка стратегии развития вуза.*

Первый этап процесса формирования стратегии высшего учебного заведения дает возможность оценить современное состояние деятельности образовательных учреждений. То есть целесообразно проанализировать позиции вуза в отечественных и международных системах оценки, публикационную активность научно-педагогического персонала; оценить финансово-хозяйственную деятельность, финансирование научной деятельности; установить общие тенденции вступительной кампании, что характеризует репутацию университета на рынке образовательных услуг; определить особенности академической мобильности студентов и профессорско-преподавательского состава и т.п. Указанный этап позволит руководству вуза выявить их общие тенденции и закономерности с целью разработки эффективных механизмов на длительную перспективу.

Второй этап требует акцентирования внимания на выборе тех направлений, которые целесообразно исследовать и анализировать. Это требует формулировки четкой цели, выбора наиболее приемлемых методов исследования и анализа. Полученные результаты станут основой определения перспективных стратегических направлений, дальнейшее развитие которых усилит конкурентные позиции вуза.

Третий этап связан с механизмом формирования и реализации стратегии развития высшего учебного заведения. Сущность этапа заключается в разработке ком-



плексной программы, состоящей из последовательных этапов, которые охватывают принятие управленческого решения институциональным уровнем управления, формулировку рекомендаций по формированию стратегии развития высшего учебного заведения, внедрение полученных результатов и т. п.

Разработка стратегии развития высшего учебного заведения охватывает формулировку миссии, формирование стратегии на основе выбора приоритетной концепции, четкое определение стратегических целей и стратегических мер для их достижения.

**Выводы.** Во время проведения исследования нами проанализированы отечественный и международный опыт особенностей формирования стратегии развития высшего учебного заведения, установлена взаимосвязь между стратегиями вуза, их конкурентными преимуществами и конкурентной позицией, охарактеризованы классические модели вузов. На основании изучения научных работ, стратегий развития ведущих отечественных и зарубежных университетов выделены общие этапы формирования стратегий развития высших учебных заведений. Предложенные этапы раскрывают теоретический и практический характер процесса формирования стратегии развития образовательных учреждений.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Алимуратов М.К., Власюк Л.В. Стратегирование – новая область профессиональных знаний / М.К. Алимуратов, Л.В. Власюк // *Управленческое консультирование*. – 2017. – № 11. – С. 154–159.
2. Амиров Р.А. Стратегия развития высшего образования в России / Р.А. Амиров // *Вестник НГИЭИ*. – 2019. – № 8 (99). – С. 105–117.
3. Kvint V. *Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications*. New York, London: Routledge-Taylor&Francis, 2015. – 520 p.
4. Антонова Н.Л., Сущенко А.Д., Попова Н.Г. «Мягкая сила» высшего образования как фактор мирового лидерства / Н.Л. Антонова, А.Д. Сущенко, Н.Г. Попова // *Образование и наука*. – 2020. – Т. 22(1). – С. 31–58. DOI: <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2020-1-31-58>
5. Майкова С.Э., Окунев Д.В., Салимова Т.А., Солдатова Е.В. Моделирование организационной структуры управления объединенным университетом / С.Э. Майкова [и др.] // *Интеграция образования*. – 2017. – Т. 21, № 3. – С. 421–440. DOI: [10.15507/1991-9468.088.021.201703.421-440](https://doi.org/10.15507/1991-9468.088.021.201703.421-440)
6. Расул А.А. Стратегия развития высшего образования в России // *Вестник НГИЭИ*. – 2019. – №8 (99). [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-razvitiya-vysshego-obrazovaniya-v-rossii> (дата обращения: 27.08.2020).
7. Gluzman, N.A., Zhelnina, E.V., Yavon, S.V., (...), Akhmetzhanova, G.V., Gorbacheva, N.B. Educational environment in the information society as an efficient indicator of the provision of high level of design solutions and technologies // *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 1100 AISC, 2020 – p. 778-791: DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-39319-9\\_86](https://doi.org/10.1007/978-3-030-39319-9_86)
8. Привалов А.Н., Богатырева Ю.И., Романов В.А. Инжиниринговый центр как инновационный компонент профессиональной подготовки бакалавров IT-направлений / А.Н. Привалов, Ю.И. Богатырева, В.А. Романов // *Образование и наука*. – 2019. – Т. 21. – № 7. – С. 90–112.
9. Кора Н.А. Необходимость трансформации высшего образования в условиях цифровизации общества // *Вестник Амурского государственного университета*. Серия: Гуманитарные науки. 2020. № 88. С. 49–52.
10. Пашковская М.В. Перспективы развития стартапов в высшем образовании // *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2020. Т. 9. № 1 (30). С. 261–263.
11. Курмашева Н.Е., Черемухин А.Д. О проблемах организаций высшего образования // *Карельский научный журнал*. 2020. Т. 9. № 2 (31). С. 58–61.
12. Иванова Т.Н., Целиков А.Б. Инновационный деятельностный концепт «проектный университет» в системе высшего образования // *Revista științifică progresivă*. 2020. Т. 3. № 2 (4). С. 21–26.
13. Корытцев М.А., Ипатова А.В., Николаенко И.О. Интеграция вузов в контексте реформ высшего образования: европейский опыт и российская практика // *Актуальные проблемы экономики и права*. 2019. Т. 13. № 2. С. 1174–1183.
14. Платонова Р.И., Бубякина Е.В., Парфенов И.Я. Состояние и перспективы региональных вузов в современной системе высшего образования // *Балтийский гуманитарный журнал*. 2016. Т. 5. № 3 (16). С. 153–157.
15. Амбарова П.А., Зборовский Г.Е. Университетское управление в зеркале западной социологии высшего образования / П.А. Амбарова, Г.Е. Зборовский // *Образование и наука*. – 2020. – 22(5). – С. 37–66. DOI: <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2020-5-37-66>
16. Рейтинг вузов Times Higher Education 2020. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2020/world-ranking>
17. University of Oxford Strategic Plan 2018–2023. URL: <https://www.ox.ac.uk/about/organisation/strategic-plan-2018-23>

18. This is Caltech: 2020. URL: [https://s3-us-west-1.amazonaws.com/www-prod-storage.cloud.caltech.edu/This\\_Is\\_Caltech\\_2020.pdf](https://s3-us-west-1.amazonaws.com/www-prod-storage.cloud.caltech.edu/This_Is_Caltech_2020.pdf)

19. University of Cambridge List of University strategies. URL: <https://www.governance.cam.ac.uk/Pages/University-strategies.aspx>

20. Times Higher Education (World University Rankings Times Higher Education). URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2020/world-ranking>

21. Концепция стратегии МФТИ 2015–2025 гг. [Электронный ресурс]. URL: <https://mipt.ru>

22. Программа развития НИУ ВШЭ до 2030 года. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hse.ru/prog2030/>

23. Программа развития федерального государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова» до 2020 года. [Электронный ресурс]. URL: <https://chem.msu.ru/rus/mgu-devel-prog/program.pdf>

Статья поступила в редакцию 30.08.2020

Статья принята к публикации 27.05.2021