

Мадьяров А. А., канд. социол. наук, доцент кафедры общего и стратегического менеджмента Московского финансово-промышленного университета «Синергия», am.1818@mail.ru

Шамарова Г. М., докт. экон. наук, профессор кафедры общего и стратегического менеджмента Московского финансово-промышленного университета «Синергия», gulmira2604@mail.ru

Отечественный опыт конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг

В статье рассматривается конкурентоспособность вуза на рынке образовательных услуг в России. Проводится комплексная оценка положения вуза в отрасли образования (на примере МФПУ «Синергия»). Особое внимание уделяется проблемам стратегического развития вуза. Отмечается, что реализация стратегии развития вуза зависит как от влияния социально-экономических условий внешнего окружения, так и от воздействия внутренних компонентов стратегического процесса.

Определены ключевые факторы успеха вуза. Построена карта стратегических групп. Выявленные признаки интегрированной конкурентной стратегии вуза свидетельствуют о сочетании низких затрат и дифференциации. Внутренний анализ вуза включает оценку ресурсов и способностей. Сформулирован перечень организационных патологий, характерный для определенной группы российских вузов: патологии лидерства, патологии в строении организации и в организационных отношениях.

Предлагаемые меры по совершенствованию системы управления образовательным процессом, по развитию исследовательской и международной деятельности включают внедрение элементов «организационной демократии» и «распределенного лидерства». Стратегическое развитие современного российского вуза связано как с постоянным улучшением качества учебного процесса, так и с активизацией научно-методической деятельности.

Ключевые слова: конкурентоспособность, ключевые факторы успеха, образование, стратегия развития, интеллектуальный капитал.

Введение

Успешность реализации планов долгосрочного развития Российской Федерации, обеспечивающих рост благосостояния граждан, зависит от способности участников социально-экономических отношений поддерживать свою конкурентоспособность¹.

Развитие инфраструктуры рынка образовательных услуг в нашей стране имеет сложный и противоречивый характер. С од-

ной стороны, в результате активной адаптационной деятельности многих учебных заведений, а также ряда мер, принятых на федеральном и региональном уровнях, наметились и развиваются позитивные тенденции: формируется новая законодательная база, происходит перераспределение управленческих функций, обновляется содержание образовательных программ. С другой стороны, обозначился и все более обостряется ряд проблем, к которым в первую очередь можно отнести неприспособленность значительного числа вузов к работе в новых условиях. Становится актуальной диагностика проблем конкурентоспособности вузов — участников рынка образовательных услуг.

¹ «Конкурентоспособность — это умение быть лидером в конкурентном взаимодействии с другими организациями определенного сектора рынка» [Рубин, 2011, с. 255].

Основной целью любого вуза является предоставление образовательных услуг, соответствующих современным требованиям. Обеспечение конкурентоспособности вуза связано с востребованностью его выпускников на рынке труда: потребитель желает получить современное образование для того, чтобы стать конкурентоспособным на рынке труда [Сироткин, 2013, с. 113]. Для достижения указанных целей необходимо выделить критерии, соответствие которым обеспечивало бы вузу заданный уровень образовательных услуг.

В современных условиях конкуренция между вузами проявляется, по мнению некоторых авторов, в следующих формах [Куршиева, 2003, с. 38]:

— между вузами за контингент студентов по государственным формам обучения на бесплатной основе;

— между государственными вузами;

— между государственными и негосударственными вузами за контингент студентов, обучающихся на контрактной основе;

— между российскими и зарубежными вузами за контингент студентов-иностранцев.

Развитие негосударственного сектора подготовки кадров высшей квалификации параллельно с государственной системой оказывает, безусловно, позитивное влияние на развитие высшего образования в нашей стране:

— расширяются возможности удовлетворения потребностей населения в высшем образовании за счет внебюджетных источников финансирования;

— образовательные услуги приближаются к месту жительства, что способствует закреплению молодежи в регионах и препятствует оттоку талантливой молодежи в связи с учебой в другие страны и регионы;

— формируются новые подходы к управлению образовательными учреждениями;

— реализуются новые, в том числе уникальные, авторские программы и технологии обучения;

— повышается качество учебно-методической работы всей системы высшего образования России.

Степень конкурентоспособности вузов следует оценивать, исходя из констатации выигрышей либо проигрышей вузов в соперничестве за достижение вузами основного результата — степени конкурентоспособности выпускников, освоения выпускниками профессиональных компетенций в контексте интереса к ним со стороны работодателей [Рубин, 2011, с. 255].

Оценка положения вуза в отрасли образования

Реализация стратегии развития вуза связана как с влиянием социально-экономических факторов внешнего окружения, так и с воздействием внутренних компонентов стратегического процесса.

Проведем краткий анализ внешнего окружения МФПУ «Синергия» (далее по тексту — Университет, или МФПУ). Структурирование внешнего окружения Университета целесообразно представить, указав границы отрасли, следующим образом:

1) отрасль — образование;

2) подотрасль 1 — основное образование;

— отраслевой сектор 1 — высшее профессиональное образование;

— отраслевой сектор 2 — среднее профессиональное образование;

3) подотрасль 2 — дополнительное образование;

— отраслевой сектор 1 — программы профессиональной переподготовки;

— отраслевой сектор 2 — краткосрочные курсы повышения квалификации.

Происходящие во внешнем окружении изменения связаны с переходом от индустриального общества к информационному, с глобализацией и интернационализацией, с изменением роли государств и национальных экономик в геополитическом пространстве.

Необходимо отметить, что в частном образовании нет, за редким исключением, стратегических инвесторов, отсутствуют дотации государства [Сагдиев, 2014].

К силам, способствующим изменениям, можно отнести:

1) менталитет (изменение ценностей общества в целом и приоритетов отдельных лиц в частности);

2) ресурсы (отмечается снижение доступа к наиболее ценным ресурсам с одновременным формированием открытого виртуального пространства);

3) всемирное разделение труда (меняются направления потоков финансов, рабочей силы и товаров).

Кратко проанализируем отраслевое окружение (по модели Портера).

Высокие входные барьеры (повышение требований Рособнадзора — лицензирова-

ние, аккредитация, мониторинг эффективности) и закрытость рынка для иностранных участников не позволяют говорить о серьезном воздействии со стороны потенциальных участников (новичков). Рыночная власть поставщиков также ограничена, так как большинство вузов России имеют собственные учебные программы и пользуются своими учебно-методическими материалами.

Таким образом, оценивая характер конкуренции в секторе высшего образования и обусловленный им уровень прибыльности, можно отметить признаки перехода к олигополии (табл. 1). Различия в размерах и количестве участников современного рынка высшего образования являются значимыми факторами внутриотраслевой конкуренции: «Общий принцип таков: «чем больше фирм, тем выше уровень конкуренции» [Бахру, 2013, кн. 2, с. 76].

Таблица 1. Характеристики типа рынка высшего образования.

Адаптировано по [Бахру, 2013, кн. 2, с. 77]

Table 1. Characteristics such as higher education market.

Adapted from [Bahru, 2013, vol. 2, p. 77]

| Характеристики рынка | Тип рынка | |
|-----------------------------------|--|---|
| | Совершенная конкуренция | Олигополия |
| Концентрация | Много вузов | Мало вузов |
| | «Тренд на дальнейшую оптимизацию числа образовательных организаций высшего образования», на появление крупных федеральных вузов (объединяющих по несколько вузов), особое финансирование госвузов, выделение двух вузов с «особым статусом» (МГУ и СПбГУ) при сокращении/повышении требовательности потребителей услуг на рынке может привести к возникновению олигополии в будущем (в ближайшие 5–10 лет) | |
| Входные и выходные барьеры | Отсутствие или малое количество барьеров | Значительные барьеры |
| | Постоянное повышение барьеров: эффект масштаба, дифференциация продукта, потребности в капитале, преимущества в затратах, не зависящие от масштаба, доступ к каналам распределения и государственное регулирование | |
| Дифференциация продукции | Однородные/стандартные образовательные услуги | Потенциал для дифференциации (по персоналу, по содержанию услуг) |
| Информация | Совершенные информационные потоки (почти у всех вузов имеется интернет-сайт) | Неполная информированность |
| | Отсутствует или является неопределенной система федеральных/российских, наряду с наличием различных международных рейтингов вузов | |

Определим ключевые факторы успеха вуза, рассмотрев предпосылки успеха² (табл. 2).

Таблица 2. Предпосылки успеха

Table 2. Prerequisites for success

| Предпосылки успеха | | | |
|--|--|--|---|
| Требования/приоритеты потребителей / критерии выбора вуза ³ | | Условия выживания / успеха в отрасли | |
| 1. Документ об образовании государственного образца | 15. Prestige (востребованность в профессиональных сообществах) | 1. Госаккредитация | 14. Квалификация ППС ⁵ (ученые степени и звания, практический опыт, международные награды) |
| 2. Отсрочка от службы в армии | 16. Известность вуза | 2. Эффективность вуза ⁴ | 15. Интернационализация вуза (иностранцы преподаватели и студенты) |
| 3. Приемлемая цена | 17. Возможность получения дополнительных знаний и навыков | 3. Наличие дистанционных программ | 16. Почетная профессура зарубежных университетов |
| 4. Возможность учиться дистанционно | 18. Наличие зарубежных программ | 4. Транспортная доступность вуза | 17. Получение (в целом и по программам) профессиональных аккредитаций от основных и наиболее известных международных ассоциаций |
| 5. Близость вуза к дому (в случае очного обучения) | 19. Уровень сложности обучения в вузе | 5. Качество образования (системы внутреннего контроля/мониторинга) | 18. Высокие позиции в известных престижных международных рейтингах |
| 6. Наличие интересующей специализации | 20. Активность вне учебной студенческой жизни | 6. Научные исследования (высокий индекс цитируемости) | |
| 7. Уровень преподавания в вузе в целом | 21. Возможность совмещать работу и учебу | 7. Конкурентная цена | |
| 8. Комфортная обстановка в вузе | 22. Библиотечный фонд | 8. Наличие филиальной сети | |
| 9. Предоставление общежития | 23. Аккредитация международными ассоциациями | 9. Трудоустройство после окончания обучения | |
| 10. Качество обучения | 24. Зарубежные стажировки, диплом | 10. Соответствие образования требованиям рынка | |
| 11. Обеспечение компьютерами и выходом в Интернет | 25. Возможность творческой самореализации (в том числе КВН) | 11. Госинвестиции | |
| 12. Востребованность выпускников на рынке труда | | 12. Наличие средств для роста и развития | |
| 13. Постоянная актуализация учебно-методических материалов | | 13. Prestige вуза | |
| 14. Наличие образовательного интернет-портала | | | |

² «Подход к определению ключевых факторов успеха (КФУ), предложенный Грантом, основан на простоте и здравом смысле. Чтобы удержаться и успешно работать в отрасли, фирма должна отвечать двум критериям: во-первых, она должна предоставлять то, что хотят купить потребители, во-вторых, она должна побеждать в конкурентной борьбе. Из этого вытекает два вопроса: 1) Что хотят наши потребители? 2) Что необходимо фирме, чтобы побеждать конкурентов?» [Бахру, 2013, кн. 2, с. 115].

³ [Артюшина, 2008, с. 43].

⁴ Показатели (Минобрнауки России): Образовательная деятельность, Научно-исследовательская деятельность, Международная деятельность, Финансово-экономическая деятельность, Инфраструктура, Трудоустройство.

⁵ ППС — здесь и далее: профессорско-преподавательский состав.

Ключевые факторы успеха:

- Качество и непрерывность разных уровней подготовки.

- Междисциплинарность подходов в образовании и науке.

- Активное участие преподавателей и студентов в международных проектах.

- Членство научно-педагогических работников в государственных академиях наук.

- Качественный рост ППС (включая стажировки в зарубежных университетах).

- Наличие собственного кампуса Доля/соотношение в ППС — докторов и кандидатов наук.

- Количество студентов, аспирантов, докторантов и соискателей.

- Развитие дистанционных форм обучения (включая MOOC⁶).

- Развитие консалтинга.

- Развитие центра подготовки руководителей.

- Обеспечение развития организационных способностей.

- Аккредитация ведущими международными профессиональными ассоциациями образовательных программ.

- Реализации совместных программ с зарубежными университетами.

- Публикации в журналах и программа PhD мирового уровня.

- Наличие эндаумент-фонда⁷ (50 млн долл. и более).

- Глобальное признание.

- Представительство в наиболее престижных международных университетских и профессиональных ассоциациях и организациях.

- Присутствие в мировых рейтингах.

- Наличие международных аккредитаций.

- Сотрудничество с различными университетами мира.

- «Точки роста» — MBA/EMBA и магистратура.

Таким образом, приоритетами для конкурентного позиционирования вузов на современном рынке образования России становятся:

- постоянное совершенствование системы управления и инфраструктуры;

- приближение к уровню ведущих университетов России и мира;

- внедрение международных академических программ.

Проведем анализ конкурентного окружения (рис. 1). Построение карты стратегических групп⁸ в стратегическом пространстве⁹ позволяет классифицировать участников отрасли (по целям).

1. Группа 1 — вузы, стремящиеся к постоянному повышению уровня развития образовательных услуг (уникальность образовательных услуг).

2. Группа 2 — вузы, стремящиеся к охвату максимального количества потребителей (определенный уровень развития образовательных услуг).

⁸ «Стратегическая группа представляет собой группу фирм отрасли, пользующихся одинаковыми или сходными вариантами стратегии. Как правило, имеется небольшое количество стратегических групп, отражающих существенные различия в стратегии между фирмами отрасли» [Портер, 2005, с. 177].

⁹ «Концепция «стратегического пространства» позволяет выявить потенциальные благоприятные возможности, которые могут быть реализованы при создании надлежащих условий; может изменяться со временем, создавая возможность для новых конкурентных стратегий и рыночных позиций. Большинство организаций стремятся улучшить свои позиции внутри стратегических групп. Однако ключом к созданию нового рыночного пространства поверх существующих стратегических групп является понимание факторов, определяющих решение покупателей переключиться с продукции одной группы на продукцию другой. Для того чтобы оценить жизнеспособность стратегического пространства, нужно определить ключевые факторы успеха, позволяющие удовлетворить потребности покупателей» [Бахру, 2013, кн. 2, с. 115].

⁶ Массовый открытый онлайн-курс (англ. *Massive open online courses*, MOOC) — интернет-курсы (часто бесплатные с массовым интерактивным участием и открытым доступом [<https://ru.wikipedia.org>]).

⁷ Эндаумент (от английского *endowment* — вклад, дар, пожертвование) — это целевой капитал, предназначенный для использования в некоммерческих целях [www.strf.ru].

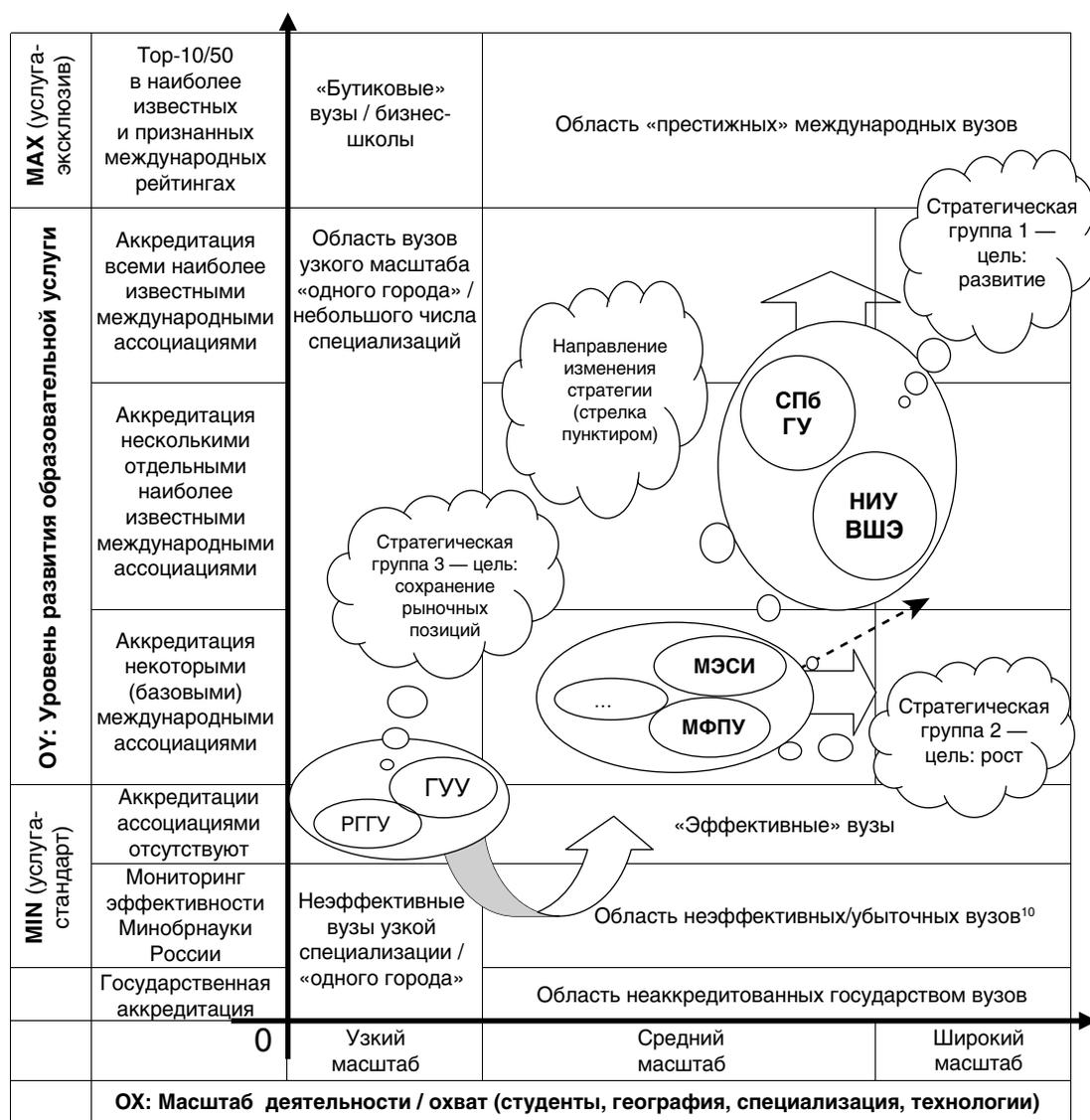


Рис. 1. Карта стратегических групп¹¹ отрасли образования

Fig. 1. Map of strategic groups of education sector

3. Группа 3 — вузы, стремящиеся к сохранению рыночных позиций (стандартный уровень качества образовательных услуг).

По мнению М. Портера [Портер, 2005, с. 186–187], наиболее сильное влияние на соперничество между стратегически-

ми группами оказывает их рыночная взаимозависимость, или степень, в которой различные стратегические группы борются за одних и тех же потребителей либо за потребителей различных сегментов рынка. Интенсивность конкурентной борьбы

¹⁰ «Минобрнауки определило список неэффективных вузов ЦФО: РГГУ, ГУУ, РГСУ и МАРХИ» [http://www.gazeta.ru].

¹¹ «Очень важно использовать карту стратегических групп для определения направления изменения стратегии фирмы в общеотраслевом аспекте» [Портер, 2005, с. 203–204].

за потребителя между стратегическими группами отрасли определяют следующие факторы:

- 1) рыночная взаимозависимость групп, или степень, в которой их целевые потребительские сегменты перекрывают друг друга;
- 2) степень дифференциации продукта, достигнутая группами;
- 3) количество стратегических групп и их относительные размеры;
- 4) стратегическая дистанция между группами, или степень, в которой разнятся их стратегии.

Вступая в борьбу со своими конкурентами за одних и тех же потребителей (специализация «Экономика и управления»), МФПУ «Синергия» обладает достаточно сильным брендом, фокусируясь дифференцируя себя в выбранных сегментах образовательного рынка. Стремясь увеличить свою рыночную долю, Университет следует интегрированной стратегии, сочетающей низкие затраты и дифференциацию. При этом стремление к администрированию обеспечения предложения услуг стандартного качества (без их дифференциации) может обострить конкуренцию за счет уменьшения различимости «образовательного продукта» со стороны потребителей (услуга становится взаимозаменяемой).

Для получения преимущества по затратам Университет старается обеспечить максимальную эффективность своих активов (например, декларируется использование концепций «бережливый офис» / «lean office», «кайдзен»). Внедряемые интернет-инновации предоставления образовательных услуг являются источником дифференциации по каналам распределения.

Наблюдаются следующие тенденции, связанные со стремлением к обеспечению постоянного прироста количества студентов:

- 1) расширение присутствия на рынке России и за рубежом (открытие филиалов и представительств, использование портала E-Education);

- 2) связанная диверсификация (поглощение/присоединение вузов и учебных заведений дополнительного образования);

- 3) достаточно узкая специализация по УГС¹² «Экономика и управление» (в Москве — более 70%) (табл. 3).

Университетом предпринимаются усилия по реализации международной стратегии «глобализации» (табл. 4):

- 1) открываются представительства (в том числе в странах Европы);

- 2) реализуются совместные образовательные программы в странах ближнего и дальнего зарубежья;

- 3) ежегодно проводится международный научный конгресс, на который приглашаются представители из разных стран.

Проведем краткий внутренний анализ МФПУ «Синергия», оценив некоторые основные ресурсы и способности Университета. Согласно «модели ресурсного подхода»¹³ Р. Гранта процесс идентификации резервов повышения конкурентоспособности предусматривает следующие стадии:

Стадия I. Анализ ресурсной базы Университета:

1. Материальные ресурсы:

- финансовые результаты.

МФПУ опережает своих конкурентов по показателю «доходы вуза из средств от приносящей доход деятельности в расчете на одного НПП¹⁴», находясь в тройке лидеров среди частных вузов Москвы по итогам 2012 г. [Сагдиев, 2014].

¹² УГС — укрупненная группа специальностей.

¹³ «Аудит ресурсов позволяет идентифицировать и оценить ресурсы организации. Применяемый здесь подход основан на монографии Гранта (2008), согласно которой ресурсы фирмы состоят из материальных, нематериальных и человеческих ресурсов. Центральное место в данном подходе занимает признание того факта, что «ценность» ресурса — это не результат вычисления присущей ему финансовой стоимости, а оценка его вклада в конкурентные преимущества организации» [Бахру, 2013, кн. 3, с. 26].

¹⁴ НПП — здесь и далее: научно-педагогические работники.

Таблица 3. Сравнительная характеристика роли вузов в системе подготовки кадров для региона (г. Москва) по группе специальностей «Экономика и управление» [Информационно-аналитические материалы комиссии по мониторингу, 2014]

Table 3. Comparative characteristics of the role of universities in the system of training for the region (Moscow) on a group of «Economics and Management» [Information and analytical materials of the Committee on monitoring, 2014]

| Наименование вуза | Приведенный контингент студентов по данной укрупненной группе специальностей (УГС) | Доля приведенного контингента студентов по данной УГС от общего приведенного контингента студентов вуза | Доля приведенного контингента студентов от общего приведенного контингента студентов по данной УГС, обучающихся в регионе | Доля выпускников 2013 года очной формы обучения, обратившихся за содействием в поиске подходящей работы* |
|-------------------|--|---|---|--|
| МФПУ «Синергия» | 2817,00 | 72,96% | 1,97% | 1,7% |
| НИУ ВШЭ | 7204,85 | 43,65% | 5,04% | 0,1% |

*) По данным Роструда.

Таблица 4. Характеристика стремления к реализации стратегий Университета [<http://www.synergy.edu.ru>]

Table 4. Characteristics commitment to implement strategies of University [<http://www.synergy.edu.ru>]

| № | Источник | Характеристика соответствия стратегии | | |
|---|-----------------------------|---|--------------|--|
| | | Корпоративная | Конкурентная | Международная |
| 1 | Главная стратегическая цель | «Завоевание лидирующей позиции на Российском и международном рынке образовательных услуг, ее развитие как крупнейшего национального и международного образовательного и научного центра» | | |
| 2 | Миссия | «Содействуем успеху людей и организаций» | | «Синергия — глобальный, высокотехнологичный университет» |
| 3 | Заявления в СМИ | «Университет — лидер в области бизнес-образования» | | |
| 4 | Приоритеты развития | «Обеспечение открытости и доступности конкурентоспособных образовательных программ Университета для широких слоев населения (в том числе в регионах, а также в странах ближнего и дальнего зарубежья) путем открытия филиалов и представительств» | | |

2. Нематериальные ресурсы:

- технологии. Университет активно развивает собственные программы дистанционного обучения, успешно компенсируя уменьшение числа «студентов-дневников» увеличением числа «дистанционников» (реализуется курс на расширение масштаба деятельности) [www.synergy.edu.ru]: «Мы модернизируем образовательное пространство, предлагая только самые актуальные и эффективные знания»;

- репутация. Университет регулярно занимает ведущие позиции в рейтингах среди негосударственных образовательных учре-

ждений Москвы. Имеется общеорганизационная государственная и базовая международная аккредитация (АМВА) магистерских программ. Вуз неоднократно признавался «эффективным» (по критериям Минобрнауки России);

- человеческие ресурсы:

- организационная культура (по Ч. Хэнди). Руководство Университета стремится к формированию единой (сильной) корпоративной культуры «сверху» на основе администрирования и контроля (на базе субкультур власти и роли) и к расширению охвата потребителей стандартных образователь-

ных услуг за счет внедрения новых технологий — совершенствования каналов распространения образовательных услуг (субкультура задачи). При этом ППС, профессионально реализуя себя, являются носителями субкультуры личности;

— мотивация. Проводится регулярная оценка ППС с целью определения разряда оплаты труда (за исключением тех, кто занимает руководящие позиции в структуре управления) по критериям: соблюдение стандартов качества¹⁵ и трудовой дисциплины, педагогический стаж, наличие ученой степени, индекс цитирования, результаты независимой оценки качества педагогической деятельности. Используется система дисциплинарных взысканий.

Стадия II. Оценка способностей Университета. Университет регулярно проводит конкурсные мероприятия для студентов разных вузов, учащихся школ и колледжей. Вокруг заведующих кафедрами формируются научно-педагогические школы, руководители которых призваны организовывать научно-методическую командную работу по созданию «ноу-хау»: «активы учебного заведения прежде всего заключены в ноу-хау, а те, в свою очередь, — в головах преподавателей и вспомогательного персонала» [Лоранж, 2004, с. 69]. Иначе «в условиях действия традиционной системы [тот, кто определяет содержание учебной программы] годами ведет свою программу, практически не внося в нее изменений, пользуясь устаревшими материалами с незначительными изменениями, повторяя устаревшие открытия и обновляя лекции лишь сведениями, почерпнутыми из своей узкой сферы научных интересов» [Лоранж, 2004, с. 67]. При этом *другие ППС «перегружены преподаванием (в том числе и в связи с действием нормативов педаго-*

*гической нагрузки*¹⁶), и на науку времени не остается» [Лоранж, 2004, с. 65]. Более того, между ППС (преподавателями одной и разных кафедр) иногда наблюдается недостаточно справедливое распределение аудиторной и внеаудиторной учебной нагрузки.

В период с октября 2013 г. по май 2014 г. позиции МФПУ «Синергия» по основным показателям Мониторинга менялись следующим образом (табл. 5):

«Образовательная деятельность» (повышение с 55,47 до 58,1, но за пределами пороговых значений).

«Инфраструктура» (незначительное повышение, но за пределами пороговых значений).

«Трудоустройство» (незначительное понижение и выход за пределы порогового значения в мае 2014 г.).

«Научно-исследовательская деятельность» (существенное снижение, но в пределах пороговых значений).

«Международная деятельность» (рост с 4,05 в октябре 2013 г. до 6,11 в мае 2014 г.; возможно дальнейшее расширение международной активности, несмотря на положительную динамику).

Проведем сравнительный анализ по результатам мониторинга для выявления сильных и слабых сторон двух вузов (МФПУ «Синергия» и НИУ ВШЭ).

1. Университет умеет (лучше конкурентов) добиваться финансово-экономических результатов в расчете на одного научно-педагогического работника (МФПУ «Синергия» по данному показателю опережает НИУ ВШЭ — табл. 6).

¹⁶ Должностной оклад выплачивается сотруднику из числа ППС за выполнение им трудовых функций в объеме нормативной учебной нагрузки. Нормы нагрузки определяются в соответствии с нормами удельной трудоемкости учебной работы. Нормативная учебная нагрузка ППС устанавливается в зависимости от должности работника на 1 ставку в учебном году в следующем объеме: преподаватель — 900 часов, старший преподаватель — 850 часов, доцент — 800 часов, профессор — 700 часов, заведующий кафедрой — 500 часов.

¹⁵ В том числе стандарты: проведения аудиторных занятий, мероприятий промежуточной и итоговой аттестации, деловых коммуникаций и внешнего вида ППС.

2. Практически на равных Университет находится с НИУ ВШЭ по «кадровому составу» (табл. 7). Однако отстает от НИУ ВШЭ по «числу НПР, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в расчете на 100 студентов».

3. По сравнению с НИУ ВШЭ у МФПУ «Синергия» существует потенциал для совершенствования отдельных показателей по следующим критериям:

— «образовательная деятельность» (Университет отстает от НИУ ВШЭ по 9 из 11 показателей — табл. 8);

— «инфраструктура» (МФПУ отстает от НИУ ВШЭ по показателям данного критерия; при этом опережает по 2 индикаторам, входящим в итоговое значение «общей площади учебно-лабораторных помещений в расчете на одного студента»;

— «трудоустройство» (почти на равных — табл. 9);

— «научная деятельность» (МФПУ отстает от НИУ ВШЭ по 15 из 16 показателей; исключением является «удельный вес НИОКР, выполненных собственными силами»);

Таблица 5. Позиции вуза по основным показателям Мониторинга в сравнении с пороговыми значениями (октябрь 2013 г. — май 2014 г.) [Информационно-аналитические материалы комиссии по мониторингу, 2013, 2014]

Table 5. The position of the institution on the main monitoring indicators in comparison with the threshold values (October 2013 — May 2014) [Informational and analytical materials the Committee on monitoring, 2013, 2014]

| № п/п | Наименование показателя | Октябрь 2013 года | | Май 2014 года | |
|-------|---------------------------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------|
| | | Значение показателя вуза | Пороговое значение | Значение показателя вуза | Пороговое значение |
| 1 | Образовательная деятельность | 55,47 | 63 | 58,1 | 64,5 |
| 2 | Научно-исследовательская деятельность | 214,18 | 95 | 154,23 | 136,37 |
| 3 | Международная деятельность | 4,05 | 3 | 6,11 | 4,02 |
| 4 | Финансово-экономическая деятельность | 6 366,85 | 1 500 | 7 272,88 | 2 139,6 |
| 5 | Инфраструктура | 0 | 13 | 0,99 | 14,09 |
| 6 | Трудоустройство | 99,601 | 99,342 | 99,092 | 99,529 |

Таблица 6. Сравнительная характеристика деятельности МФПУ «Синергия» (1) и НИУ ВШЭ (2). Финансово-экономическая деятельность (май 2014 г.) [Информационно-аналитические материалы комиссии по мониторингу, 2014]

Table 6. Comparative characteristics of the activities of FPA «Synergy» (1) and HSE (2). Financial and economic activity (May 2014) [Information and analytical materials of the Committee on monitoring, 2014]

| № п/п | Наименование показателя | Значение показателя вуза (1) | Значение показателя вуза (2) |
|-------|---|------------------------------|------------------------------|
| 1 | Доходы вуза из средств от приносящей доход деятельности в расчете на одного НПР, тыс. руб. | 7 112,49 | 1 576,59 |
| 2 | Отношение среднего заработка НПР в вузе (из всех источников) к средней заработной плате по экономике региона, % | 102,48 | 167,36 |
| 3 | Доходы вуза из всех источников в расчете на численность студентов (приведенный контингент), тыс. руб. | 331,99 | 858,2 |

Таблица 7. Сравнительная характеристика деятельности МФПУ «Синергия» (1) и НИУ ВШЭ (2) по кадровому составу (май 2014 г.) [Информационно-аналитические материалы комиссии по мониторингу, 2014]

Table 7. Comparative characteristics of the activities of FPA «Synergy» (1) and HSE (2) staff composition (May 2014) [Information and analytical materials of the Committee on monitoring, 2014]

| № п/п | Наименование показателя | Значение показателя вуза (1) | Значение показателя вуза (2) |
|-------|---|------------------------------|------------------------------|
| 1 | Доля НПР, имеющих ученую степень кандидата наук, в общей численности НПР, % | 57,45 | 42,49 |
| 2 | Удельный вес НПР имеющих ученую степень доктора наук, в общей численности НПР, % | 12,06 | 14,02 |
| 3 | Удельный вес НПР, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в общей численности НПР вуза (без совместителей и работающих по договорам гражданско-правового характера), % | 64,33 | 54,08 |
| 4 | Число НПР, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в расчете на 100 студентов | 0,92 | 9,12 |
| 5 | Доля штатных работников ППС в общей численности ППС, % | 70,72 | 70,61 |

Таблица 8. Сравнительная характеристика деятельности МФПУ «Синергия» (1) и НИУ ВШЭ (2). Образовательная деятельность (май 2014 г.) [Информационно-аналитические материалы комиссии по мониторингу, 2014]

Table 8. Comparative characteristics of the activities of FPA «Synergy» (1) and HSE (2). Educational activities (May 2014) [Information and analytical materials of the Committee on monitoring, 2014]

| № п/п | Наименование показателя | Значение показателя вуза (1) | Значение показателя вуза (2) |
|-------|---|------------------------------|------------------------------|
| 1 | Средний балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на очную форму обучения по программам бакалавриата и специалитета за счет средств соответствующих бюджетов бюджетной системы России, балл | 61,2 | 92,77 |
| 2 | Средний балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на очную форму обучения по программам бакалавриата и специалитета с оплатой стоимости затрат на обучение физическими и юридическими лицами, балл | 57,82 | 80,9 |
| 3 | Усредненный по реализуемым направлениям (специальностям) минимальный балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на очную форму обучения на программы бакалавриата и специалитета, балл | 39,56 | 59,07 |
| 4 | Численность студентов, победителей и призеров заключительного этапа всероссийской олимпиады школьников, членов сборных команд РФ, участвовавших в международных олимпиадах, принятых на очную форму обучения на первый курс по программам бакалавриата и специалитета без вступительных испытаний | 0 | 100 |
| 5 | Численность студентов, победителей и призеров олимпиад школьников, принятых на очную форму обучения на первый курс по программам бакалавриата и специалитета по специальностям и (или) направлениям подготовки, соответствующим профилю олимпиады школьников, без вступительных испытаний | 0 | 952 |

Окончание табл. 8

| № п/п | Наименование показателя | Значение показателя вуза (1) | Значение показателя вуза (2) |
|-------|---|------------------------------|------------------------------|
| 6 | Численность студентов, принятых на условиях целевого приема на первый курс на очную форму обучения по программам бакалавриата и специалитета | 0 | 39 |
| 7 | Удельный вес численности студентов, принятых на условиях целевого приема на первый курс на очную форму обучения по программам бакалавриата и специалитета в общей численности студентов, % | 0 | 0,94 |
| 8 | Удельный вес численности студентов (приведенного контингента), обучающихся по программам магистратуры, в общей численности приведенного контингента студентов, % | 3,01 | 22,18 |
| 9 | Удельный вес численности студентов, имеющих диплом бакалавра, специалиста или магистра других организаций, принятых на первый курс на обучение по программам магистратуры образовательной организации, в общей численности студентов, принятых на первый курс по программам магистратуры на очную форму обучения, % | 66,67 | 52,93 |
| 10 | Численность аспирантов вуза в расчете на 100 студентов (приведенного контингента) | 7,3 | 4,47 |
| 11 | Удельный вес численности слушателей из сторонних организаций в общей численности слушателей, прошедших обучение в вузе по программам повышения квалификации и переподготовки, % | 94,75 | 99,69 |

ми (без привлечения соисполнителей), в общих доходах образовательной организации от НИОКР» — табл. 10);

— международная деятельность (МФПУ отстает от НИУ ВШЭ по 11 из 12 показателей; исключением является «удельный вес численности иностранных студентов из СНГ, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент)» — табл. 11).

*Стадия III. Расширение и усовершенствование ценных ресурсов и способностей Университета*¹⁷ (на основе определения проблем/«разрывов в ресурсах и способностях», которые необходимо восполнить).

¹⁷ Чтобы вносить вклад в конкурентоспособность, ресурс должен быть ценным. Барни [Barney, 1991] утверждает, что ценные ресурсы должны быть: редкими, трудно имитируемыми, незаменимыми [Бахру, 2013, кн. 3, с. 14].

Диагностика организационных патологий (проблем) и предложения по совершенствованию системы управления университетом.

Наряду со значительными достижениями по основным направлениям деятельности существует ряд проблем внутреннего характера, от решения которых зависит использование сильных сторон и устранение недостатков по отношению к текущей или будущей стратегии.

В ходе проведенного анализа¹⁸ выявлены основные «разрывы», связанные с внутренними взаимодействиями и коммуникациями:

- частичная дезорганизация (несоблюдение или дублирование порядка);
- чрезмерная централизация управления и неразвитость механизмов межфун-

¹⁸ Методами включенного наблюдения, сравнительного анализа и др.

Таблица 9. Сравнительная характеристика деятельности МФПУ «Синергия» (1) и НИУ ВШЭ (2). Трудоустройство (май 2014 г.) [Информационно-аналитические материалы комиссии по мониторингу, 2014]

Table 9. Comparative characteristics of the activities of FPA «Synergy» (1) and HSE (2). Employment (May 2014) [Information and analytical materials of the Committee on monitoring, 2014]

| № п/п | Наименование показателя | Значение показателя вуза (1) | Значение показателя вуза (2) |
|-------|---|------------------------------|------------------------------|
| 1 | Удельный вес выпускников отчетного года очной формы обучения, обратившихся за содействием в поиске подходящей работы в органы содействия в трудоустройстве, % | 1,76 | 0,19 |
| 2 | Удельный вес выпускников отчетного года очной формы обучения, обратившихся за содействием в поиске подходящей работы в органы содействия в трудоустройстве и признанных безработными, % | 1,23 | 0,1 |
| 3 | Удельный вес нетрудоустроенных в течение года выпускников отчетного года очной формы обучения из числа обратившихся за содействием в трудоустройстве, % | 51,52 | 66,67 |

кционального/горизонтального взаимодействия¹⁹.

Причинами «разрывов» могут быть организационные патологии²⁰ [Пригожин, 2007].

1. Патологии лидерства: монологичность власти (отсутствие оппонентов); культ стабильности через контроль; обновления — под давлением внешних факторов; получение власти через передачу от предшественника преемнику.

2. Патологии в строении организации [Пригожин, 2007, с. 115]: господство структуры над функцией (рост организации ведет к усложнению структуры, «согласование действий между подразделениями требует все большего труда, отчего цели обходятся

дороже, достигаются труднее или частично» [Пригожин, 2007, с. 115]); автаркия подразделений («замкнутость отделов, служб на собственных задачах, причем в отрыве от целей, интересов смежных подразделений и фирмы в целом; автаркия приводит к дезинтеграции фирмы, к разрушению ее целостности, единства целей и действий» [Пригожин, 2007, с. 115]); несовместимость личности с функцией (компетенции сотрудников — прежде всего руководителей) могут не в полной мере соответствовать задачам, препятствовать формированию «хорошей команды»: «когда индивидуальные способности руководителя не дают ему возможности исполнять возложенные на него обязанности» [Пригожин, 2007, с. 115–116]).

3. Патологии в организационных отношениях: несогласованность целей и действий, бессубъектность (низкая активность и отсутствие инициативы), рассеивание целей (в связи с расширением организации и увеличением дистанции власти).

Наличие управленческой квалификации (подтвержденной, например, дипломом MBA) становится одним из ключевых критериев соответствия образу менеджера будущего, позволяя решить проблему «несовме-

¹⁹ Поскольку развитие межфункциональных способностей, требующее высокого уровня интеграции, представляется сложной задачей, эти способности нередко являются источниками преимуществ организации перед ее конкурентами [Бахру, 2013, кн. 3, с. 33].

²⁰ «Будем считать организационными патологиями причины устойчивого целенедостижения. Это значит, что если организация по каким-то причинам постоянно не в состоянии достичь поставленных целей либо это достижение существенно затруднено (по затратам, по времени, по полноте), значит, в ней завелась некоторая патология, которую предстоит раскрыть и преодолеть» [Пригожин, 2007, с. 114].

Таблица 10. Сравнительная характеристика деятельности МФПУ «Синергия» (1) и НИУ ВШЭ (2). Научная деятельность (май 2014 г.) [Информационно-аналитические материалы комиссии по мониторингу, 2014]

Table 10. Comparative characteristics of the activities of FPA «Synergy» (1) and HSE (2). Scientific activities (May 2014) [Information and analytical materials of the Committee on monitoring, 2014]

| № п/п | Наименование показателя | Значение показателя вуза (1) | Значение показателя вуза (2) |
|-------|---|------------------------------|------------------------------|
| 1 | Количество цитирований статей в индексируемой системе цитирования Web of Science в расчете на 100 НПР | 0 | 14,51 |
| 2 | Количество цитирований статей в индексируемой системе цитирования Scopus в расчете на 100 НПР | 0 | 18,94 |
| 3 | Количество цитирований статей в Российском индексе научного цитирования (далее — РИНЦ) в расчете на 100 НПР | 103,26 | 116,12 |
| 4 | Количество статей в Web of Science в расчете на 100 НПР | 0 | 8,9 |
| 5 | Количество статей в Scopus в расчете на 100 НПР | 0 | 12,48 |
| 6 | Количество статей в РИНЦ в расчете на 100 НПР | 73,19 | 94,52 |
| 7 | Общий объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (далее — НИОКР), тыс. руб. | 27 183 | 2543513,7 |
| 8 | Удельный вес доходов от НИОКР в общих доходах образовательной организации | 2,12 | 19,47 |
| 9 | Удельный вес НИОКР, выполненных собственными силами (без привлечения соисполнителей), в общих доходах образовательной организации от НИОКР | 100 | 80,89 |
| 10 | Доходы от НИОКР (за исключением средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, государственных фондов поддержки науки) в расчете на одного НПР, тыс. руб. | 80,57 | 133,18 |
| 11 | Количество лицензионных соглашений | 0 | 2 |
| 12 | Удельный вес средств, полученных вузом от управления объектами интеллектуальной собственности, в общих доходах вуза, % | 0 | 0,01 |
| 13 | Удельный вес численности НПР без ученой степени — до 30 лет, кандидатов наук — до 35 лет, докторов наук — до 40 лет, в общей численности НПР, % | 29,96 | 31,95 |
| 14 | Удельный вес научно-педагогических работников, защитивших кандидатские и докторские диссертации за год в общей численности НПР, % | 2,12 | 2,32 |
| 15 | Количество научных журналов, в том числе электронных, издаваемых вузом | 3 | 19 |
| 16 | Количество полученных грантов за отчетный год в расчете на 100 НПР | 0 | 3,4 |

Таблица 11. Сравнительная характеристика деятельности МФПУ «Синергия» (1) и НИУ ВШЭ (2). Международная деятельность (май 2014 г.) [Информационно-аналитические материалы комиссии по мониторингу, 2014]

Table 11. Comparative characteristics of the activities of FPA «Synergy» (1) and HSE (2). International activities (May 2014) [Information and analytical materials of the Committee on monitoring, 2014]

| № п/п | Наименование показателя | Значение показателя вуза (1) | Значение показателя вуза (2) |
|-------|---|------------------------------|------------------------------|
| 1 | Удельный вес численности иностранных студентов (кроме стран СНГ), обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент), % | 0,45 | 0,51 |
| 2 | Удельный вес численности иностранных студентов из СНГ, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент), % | 5,66 | 3,11 |
| 3 | Удельный вес численности иностранных студентов, завершивших освоение образовательных программ бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент), % | 1,53 | 2,94 |
| 4 | Удельный вес численности иностранных студентов (кроме стран СНГ), завершивших освоение образовательных программ бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент), % | 0,49 | 0,64 |
| 5 | Удельный вес численности иностранных студентов из стран СНГ, завершивших освоение образовательных программ бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент), % | 1,04 | 2,3 |
| 6 | Удельный вес численности студентов вуза, обучающихся по очной форме обучения по образовательным программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, прошедших обучение за рубежом не менее семестра (триместра), в общей численности студентов, обучающихся по очной форме обучения, % | 0,04 | 1,43 |
| 7 | Численность студентов иностранных образовательных организаций, прошедших обучение в вузе по очной форме обучения по образовательным программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, не менее семестра (триместра) в расчете на 100 студентов, обучающихся по очной форме обучения | 0 | 0,78 |
| 8 | Удельный вес численности иностранных граждан из числа НПР в общей численности НПР, % | 1,12 | 2,86 |
| 9 | Удельный вес численности иностранных граждан (кроме стран СНГ) из числа аспирантов вуза в общей численности аспирантов, % | 0 | 0,54 |
| 10 | Удельный вес численности иностранных граждан из стран СНГ из числа аспирантов вуза в общей численности аспирантов, % | 0 | 3,25 |
| 11 | Объем средств, полученных вузом на выполнение НИОКР от иностранных граждан и иностранных юридических лиц, тыс. руб. | 0 | 39 368 |
| 12 | Объем средств от образовательной деятельности, полученных вузом от иностранных граждан и иностранных юридических лиц, тыс. руб. | 0 | 42 998,9 |

стимости личности с функцией». По мнению П. Друкера, единственным способом освоить концепции, модели и принципы управления является «систематическая учеба» [Друкер, 2002, с. 377–378]: «Я никогда не слышал, чтобы кому-то удалось освоить эти базовые модели на собственном опыте; чему-то человек может научиться еще до того, как он станет менеджером; всему остальному человек может научиться лишь после того, как станет менеджером и поработает им какое-то время, — это, так сказать, «взрослое образование»; человека, освоившего лишь функциональные обязанности и изучившего лишь предметы, связанные с определенным бизнесом, и технические дисциплины, нельзя считать готовым к работе менеджера; он готов лишь к тому, чтобы осваивать эту работу «на ощупь», интуитивно».

Значимым фактором эффективности научно-образовательной деятельности Университета является соответствие научной тематики приоритетным направлениям развития отечественной и мировой науки.

Барьерами достижения необходимого уровня научной деятельности Университета являются противоречия:

- между уровнем научных исследований, осуществляемых в Университете, и требованиями к их научной значимости в соответствии с отечественными и мировыми критериями;
- между процессом обучения в аспирантуре и вовлеченностью молодых ученых в актуальные научно-исследовательские проекты;
- между педагогическими и научными интересами ППС.

Также к сдерживающим факторам повышения эффективности научно-исследовательской деятельности можно отнести отсутствие реально функционирующих «научных лабораторий». Кроме того, актуальным является внедрение существенных доплат ППС, демонстрирующих высокую научную результативность.

Отправной точкой развития наиболее ценных организационных способностей МФПУ «Синергия» (как «источника преимуществ организации перед ее конкурентами») могло бы стать внедрение:

1) «инструментов управления» (*management tools*)²¹ – по классификации международной консалтинговой компании Bain & Company [Мадыаров, 2012, с. 32–33]), включая реформирование СМК (системы менеджмента качества)²² и внедрение системы управления организационными изменениями;

2) «организационной демократии»²³ [Мадыаров, 2014, с. 96] и «управления через сообщество лидеров» [Мадыаров, 2013, с. 104–105], «распределенного лидерства»²⁴ [Робинсон, 2013].

²¹ «Начиная с 1993 г. известная международная консалтинговая компания Bain & Company проводит опросы высшего руководства по всему миру (более 10 000 респондентов) с целью определения популярности и эффективности использования инструментов управления (*management tools*). Перечень состоит из 25 наиболее актуальных и эффективных инструментов» [Мадыаров, 2012, с. 32–33].

²² Действующая система менеджмента качества не включает основные элементы СМК: критерии и показатели оценки эффективности управления «хозяевами» процессами и подпроцессами.

²³ 1. «Переход от иерархии (должностей, влияния, привилегий, функций) к «организационной демократии» сопровождается отказом от регламентирующих правил и инструкций, препятствующих творческой самореализации сотрудников [Мадыаров, 2014, с. 96]. 2. «В новых условиях появляется необходимость изменения стиля руководства: от автократа к демократу (поведенческий подход) или от теории X к теории Y, от директивы к делегированию (ситуационный подход — модель жизненного цикла Герси и Бланшара). Наличие лидерских качеств (определенного уровня «зрелости») даже у рядовых сотрудников как «образцов для подражания не только на верхнем уровне, но и на всех других», способствует формированию приверженности общим ценностям, является основой для построения устойчивого конкурентоспособного предприятия» [Мадыаров, 2013, с. 104–105].

²⁴ «Вы можете проследить некоторое смещение акцентов с описания роли и важности индивидуального лидера к отношениям между лидерами и их последователями, а также к групповому распределенному лидерству» [Робинсон, 2013, с. 66].

Среди принципов организационной демократии²⁵ целесообразно выделить следующие [Мадьяров, 2014, т. 4, с. 25–26]:

- вместо односторонних нисходящих коммуникаций и монолога демократические организации открыты развивающему внутреннему диалогу;
- демократические организации придерживаются принципов справедливости и достоинства, не разделяя сотрудников на «своих» и «чужих»;
- в демократических организациях отдельный человек так же важен, как и команда в целом, т.е. сотрудники оцениваются как по индивидуальным результатам, так и по вкладу в достижение коллективных целей организации;
- демократические организации перераспределяют лидерство и делегируют властные полномочия в масштабе всего предприятия.

Реализации принципов организационной демократии могло бы способствовать внедрение «Этического кодекса МФПУ «Синергия». Следует акцентировать внимание на двух разделах аналогичного Кодекса Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета (первое учебное заведение РФ, получившее аккредитации трех ассоциаций бизнес-образования и последовательно реализующее политику по вхождению в международные рейтинги) [Этический кодекс ВШМ СПбГУ]:

1. *Раздел 2. Общие принципы. Принцип 2. Конкурентоспособность.* Работая на рынке бизнес-образования и стремясь внести достойный вклад в повышение конкурентоспособности страны, ВШМ СПбГУ всемерно стремится к повышению собственной конку-

рентоспособности. Ориентиром для развития ВШМ СПбГУ являются лучшие практики, демонстрируемые ведущими университетскими бизнес-школами — лидерами международных рейтингов. ВШМ СПбГУ рассматривает соответствие аккредитационным стандартам, разрабатываемым такими организациями, как EFMD, AACSB International и AMBA, в качестве обязательного условия обеспечения и поддержания высокой международной конкурентоспособности.

2. *Раздел 3. Принципы отношений с заинтересованными сторонами. В. Работники.* ВШМ СПбГУ уважает человеческое достоинство каждого работника, представляющего администрацию, профессорско-преподавательский или учебно-вспомогательный персонал, и серьезно относится к его интересам. Согласно этому ВШМ СПбГУ считает себя ответственной за то, чтобы:

- всемерно поощрять и поддерживать работников в развитии относящихся к делу знаний и навыков и компетенций;
- предоставлять работу и компенсацию за ее выполнение, повышающую уровень благосостояния работников;
- быть честными в отношениях с работниками и предоставлять им открытый доступ к информации, учитывая лишь административно-правовые и конкурентные ограничения;
- прислушиваться к предложениям, идеям, требованиям работников;
- избегать дискриминационной практики и гарантировать равное отношение и равные возможности независимо от различий пола, возраста, расы, национальности и религии.

В отношении учета потребностей заинтересованных сторон речь должна идти прежде всего о формировании соответствующей организационной культуры, способной обеспечить не только эффективное функционирование, но и развитие в заданном контексте. Необходимо принимать во внимание двойную роль сотрудников и руководства как субъектов и объектов развития. В связи с этим актуально перераспределение властных полномочий следующим образом:

²⁵ «Американская компания «WorldBlu» ежегодно определяет список самых демократичных рабочих мест по всему миру, выпуская очередной перечень. Оценка производится с помощью 10 ключевых принципов, отраженных в опросно-оценочном листе, который заполняют сотрудники компаний-претендентов (составлены по результатам опыта работы компании)» [Мадьяров, 2014, т. 4, с. 25].

1) децентрализация полномочий исполнительного руководства;

2) повышение роли персонала (возрастание его «операционной власти»).

Руководство вуза определяет следующие стратегические задачи МФПУ «Синергии» в сфере организационно-управленческой деятельности [<http://www.synergy.edu.ru>]:

1) создание единого учебно-научного комплекса Университета с включением в его состав средних и высших учебных заведений, профильных научных учреждений;

2) принципиальное изменение системы менеджмента Университета с целью повышения эффективности управления ресурсами;

3) усиление интеграции, сотрудничества между факультетами в организации учебного процесса и научно-исследовательской деятельности;

4) оптимизация системы управления вузом, совершенствование организационной работы путем постоянного анализа и выявления «кризисных управленческих точек» в подразделениях и службах Университета (своевременного делегирования полномочий, выявления дублирования должностных обязанностей и поручений, повышения ответственности должностных лиц и исполнителей и их эффективного взаимодействия, налаживание бесперебойного движения информационных потоков по вертикальным и горизонтальным уровням);

5) повышение самостоятельности факультетов и повышение их ответственности в проведении кадровой политики, в обеспечении и внедрении новых форм образовательной, научно-инновационной и финансово-хозяйственной деятельности.

Стремление к «охвату» новых сфер деятельности не должно приводить к потере ранее завоеванных позиций. Не следует забывать о развитии интеграции, сотрудничества между всеми подразделениями, т. е. о развитии интеллектуального капитала²⁶.

²⁶ Интеллектуальный капитал — все неденежные и нематериальные ресурсы, участвующие в создании

Одним из основных «механизмов, посредством которых ресурсы и способности трансформируются в конкурентные преимущества», должна стать регулярная оценка способности менеджмента всех уровней к объединению усилий в подразделениях по достижению отдельных показателей (например, по обеспечению научно-исследовательской работы «путем координации отдельных людей» для реализации стратегических инициатив МФПУ). При этом должны использоваться по большей части не административные, а социально-психологические методы менеджмента: «то, что человек просто приходит на работу, не означает, что кто-то имеет доступ к его знаниям и умениям. Между компетенцией человека и организацией, которая хочет воспользоваться этим ресурсом, стоит сам человек» [Руус, 2008, с. 16–17].

Понимание необходимости объединения людей в координируемые группы на общем уровне организационного взаимодействия предполагает реализацию принципа «структуры — это прежде всего люди, и они работают настолько хорошо, насколько способны входящие в их состав люди» [Буджихавон, 2013, с. 45]. *При этом под «людьми» необходимо понимать не только рядовых сотрудников (в отношении которых в настоящее время осуществляются основные административные воздействия), но и сам менеджмент.*

Руководство МФПУ «Синергия» осознает необходимость согласованности в поведенческих нормах и ценностях: разработаны новые регламенты и положения. Однако это не приводит к формированию межфункциональных способностей (как самого высшего уровня иерархической структуры способностей²⁷) обмена передовым опытом

ценности. Состоит из трех категорий: отношенческий капитал, организационный капитал, человеческий капитал [Руус, 2008, с. 14–15].

²⁷ Иерархическая структура способностей: 1) способности выполнять отдельные задачи; 2) специализированные способности; 3) функциональные способности; 4) межфункциональные способности [Бахру, 2013, кн. 3, с. 33].

и знаниями, которые обеспечивали бы рост операционной эффективности организации и «системный выход на внешний рынок», связанный с позиционированием в международных рейтингах и с реализацией стратегии по «глобализации» вуза.

Руководство российских вузов должно рассматривать рейтинги и критерии их формирования как современный инструмент интеграции России в мировое образовательное пространство, как инструмент сопоставления, планировать меры по совершенствованию своей деятельности и продвижению репутации, формируя партнерства с ведущими университетами мира, инвестируя средства в стратегические цели и стимулируя коллектив к их достижению [Самойлов, 2013].

Таким образом, главным источником препятствий позиционирования вуза в международных рейтингах становится «подавление развития функционированием» (направленность системы управления на администрирование и контроль, а не на содействие и обеспечение совершенствования образовательной услуги). *Происходит подмена командной работы декларациями о стандартном качестве без развития интеграционных способностей.* Ориентация на масштаб (региональное развитие) и коммерциализацию позволяет достигать скорее количественного роста в пределах Российской Федерации, чем уникальности образовательных услуг.

Стратегическое развитие современного российского вуза связано с обеспечением постоянного совершенствования как образовательной, так и научно-исследовательской деятельности:

1) развитие сферы образования, наметенное на период до 2030 г., должно быть ориентировано на подготовку квалифицированных кадров всех уровней профессионального образования, способных быстро реагировать на запросы рынка труда [Прогноз долгосрочного социально-экономического развития РФ до 2030 года];

2) одним из главных условий развития системы высшего профессионального образования является вовлеченность студентов и преподавателей в фундаментальные и прикладные исследования [Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года].

Следовательно, ведущими концептуальными положениями должны стать приоритеты деятельности Университета не только в сфере собственно образования, но и в научно-исследовательском процессе. Из всего набора ключевых показателей мониторинга эффективности, разработанных Министерством образования и науки Российской Федерации, некоторые из них напрямую связаны с эффективной системой организации научно-исследовательской деятельности в вузе [Информационно-аналитические материалы комиссии по мониторингу, 2014]:

- количество цитирований статей в индексируемой системе цитирования Web of Science в расчете на 100 НПР;
- количество цитирований статей в индексируемой системе цитирования Scopus в расчете на 100 НПР;
- количество цитирований статей в РИНЦ в расчете на 100 НПР;
- количество статей в Web of Science, Scopus в расчете на 100 НПР;
- количество статей в РИНЦ, в расчете на 100 НПР;
- общий объем НИОКР;
- удельный вес численности НПР без ученой степени — до 30 лет, кандидатов наук — до 35 лет, докторов наук — до 40 лет, в общей численности НПР;
- количество полученных грантов за отчетный год в расчете на 100 НПР.

Таким образом, одной из основных задач, на решение которых должны направляться особые усилия, является координация развития прикладной науки в соответствии с современными стандартами актуальности, научности и востребованности (включая создание, сохранение и поддер-

жку реально работающих научных школ). При этом требуется широкая вовлеченность в данный процесс всех сотрудников университета из различных подразделений (включая так называемые департаменты развития и обеспечения — в том числе подразделения по стратегии и по управлению персоналом) для формирования эффективного и непрерывного стратегического процесса организационных изменений, постоянного обновления учебно-методических материалов, воспроизводства научно-педагогических кадров высшей квалификации.

Реализуя стратегию постоянного расширения рынка сбыта образовательных услуг, следует уделять повышенное внимание не только оптимизации и администрированию ресурсов, но и развитию межфункциональных способностей вуза, вовлекая сотрудников всех уровней в процесс управления, дифференцируя таким образом организацию по персоналу²⁸.

В новых условиях личности лидеров должны стать «ценными активами, способствующими усилению приверженности работников целям организации» на всех уровнях управления. Основными задачами таких лидеров должны стать: укрепление ресурсной базы и усиление организационных способностей. «Связующая» роль лидера перемен является фактором, определяющим новые стратегические траектории. Создание организационной культуры, поддерживающей необходимый уровень открытости и творчества, коррекция «ментальных установок» персонала либо привлечение новых лидеров «со стороны» (с новыми «ментальными установками») в качестве средства преодоления сопротивления изменениям поможет реализо-

вать стратегический выбор Университета. Без подобной целенаправленной работы над профилем организационной культуры не удастся провести необходимые изменения.

В настоящее время ППС (кроме лиц, занимающих руководящие должности в структуре управления МФПУ) не могут повлиять на политику образовательной деятельности. В целях формирования условий для свободного участия штатных сотрудников университета в решении вопросов планирования, реализации и контроля качества процессов обучения предлагается создавать образовательные советы (тем более, что некоторые отечественные вузы уже внедряют это в свою систему управления) [План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики» среди ведущих мировых научно-образовательных центров на 2013–2020 гг.].

Членами советов могли бы стать сотрудники МФПУ «Синергия» — представители ППС, имеющие ученую степень. Советы должны быть независимы от администрации Университета и возглавляемы исключительно представителями ППС. Деятельность образовательных советов позволит выявлять авторитетных и компетентных сотрудников, которые в последующем могли бы стать руководителями как научно-образовательных подразделений, так и авторских образовательных программ. *Другим способом решения организационных проблем могло бы стать изменение структуры управления в пользу объединения сотрудников вокруг образовательных программ.*

Поддержка постоянного совершенствования, приверженность принципам «организационной демократии» основываются на внутренней мотивации сотрудников всех уровней управления по построению устой-

²⁸ По итогам 2012 г. в Top-10 консалтинговой компании Bain появился новый инструмент — «Оценка вовлеченности сотрудников»: Employee Engagement Surveys help companies identify and build on the strengths and talents of their workforces to gain a competitive edge [Rigby, 2013].

чивого бизнеса: «Пусть каждый в компании работает над преобразованиями. Преобразования — работа для всех. Одна из задач менеджмента — управлять требуемыми переменными и вовлекать в перемены всех» [Нив, 2005, с. 343].

Заключение

Повышение конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг является сегодня одной из ключевых задач, на решение которой должны быть направлены основные усилия.

В ходе организационного анализа рассмотрены особенности формирования и реализации стратегии развития негосударственного вуза Москвы, занимающего достаточно устойчивые позиции на рынке образовательных услуг.

В целом стратегия МФПУ «Синергия» направлена на постоянный рост масштаба/объемов бизнеса. Однако, как выяснилось в ходе анализа, основные ресурсы и способности не всегда в полной мере соответствуют целевым установкам. Совершенствование системы управления с позиций повышения внутренней интеграции (вовлечения и взаимодействия всех сотрудников вуза) подменяется постоянными структурными «усилениями» (вводятся новые руководящие должности²⁹).

Если говорить о долгосрочных перспективах, то становится очевидным, что в условиях сокращающегося притока основных потребителей (по объективным причинам), а также изменения количества и размера участников отрасли руководству вуза необходимо уже сегодня задуматься о развороте «наверх» по карте стратегиче-

ского пространства (см. рис. 1) в сторону повышения «уровня развития услуг» (для обеспечения движения по диагонали). «Системному выходу на внешний рынок» будет способствовать приобретение (сохранение) соответствующих ценных ресурсов и развитие необходимых организационных способностей.

Международная интеграция системы образования, наравне с любой другой отраслью экономики, становится фактором обеспечения устойчивого развития («sustainable development») как интеллектуального капитала отдельной организации, так и человеческого потенциала страны в целом.

Внедрение современных методов и подходов управления, развитие организационных ресурсов и способностей должны стать катализатором необходимых изменений на всех уровнях отрасли: от органов государственного управления и надзора — до организационной структуры и культуры отдельного вуза как субъекта сферы образования.

«Ведущий университет мирового уровня» — это, в конечном итоге, признак великой страны, как и любые другие достижения; это показатель ее конкурентоспособности; это место, где накапливаются и воспроизводятся знания, формируется интеллектуальная элита страны [Тезисы выступления Министра образования и науки РФ Ливанова Д. В., 2013].

Список литературы

1. *Артюшина И.* Выбор вуза: оправданы ли ожидания первокурсников? // Платное образование. 2008. Июнь. С. 42–45.
2. *Ахтариев И. З.* Отраслевая конкурентоспособность вузов и рынок общественной образовательной аккредитации // Современная конкуренция. 2010. Т. 4. №2 (20). С. 72–89.
3. *Бахру А.* Анализ внешнего окружения. Кн. 2: Учеб. пособие: пер. с англ. Жуковский: МИМ ЛИНК, 2013. — 123 с.

²⁹ По состоянию на 04.11.2014 была открыта вакансия: Руководитель аналитического центра (Аналитическая и исследовательская работа в области прогнозирования и оценки конъюнктуры российского и мирового рынков образовательных услуг, российской экономики и системы высшего образования в России) [www.superjob.ru].

4. Бахру А., Глидл П. Конкуренция на основе способностей. Кн. 3: Учеб. пособие: пер. с англ. Жуковский: МИМ ЛИНК, 2013. — 88 с.
5. Березин А. А., Коваленко А. И. Бенчмаркинг в системе конкурентных действий предпринимательских структур // Современная конкуренция. 2014. Т. 8. №5 (47). С. 117–129.
6. Буджихавон Д. К. Реализация стратегии: структура, системы, культура и изменения. Кн. 6: Учеб. пособие: пер. с англ. Жуковский: МИМ ЛИНК, 2013.
7. Друкер П. Практика менеджмента: пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. — 398 с.
8. Информационно-аналитические материалы комиссии по мониторингу деятельности вузов — октябрь 2013, май 2014. URL: <http://miccedu.ru/monitoring/> (дата обращения 15.11.2014).
9. Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента и становление организационной демократии. СПб.: Питер, 2004.
10. Коваленко А. И. Конкуренция между вузами: институциональная дискриминация // Современная конкуренция. 2010. Т. 4. №1 (19). С. 90–106.
11. Коваленко А. И. Теоретические и методологические аспекты использования концепции «конкурентоспособности» в научных исследованиях // Современная конкуренция. 2013. Т. 7. №6 (42). С. 65–79.
12. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. URL: <http://base.consultant.ru/> (дата обращения 10.11.2014).
13. Куршиева Н. М. Организационно-экономические основы повышения конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг: дис. ... канд. экон. наук. Махачкала, 2003. — 127 с.
14. Лоранж П. Новый взгляд на управленческое образование: задачи руководителей: пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. — 400 с.
15. Мадьяров А. А. Популярность инструментов организационного развития: мировые тенденции 1993–2010 гг. // «Экономика и финансы». М.: «Агентство научной печати» (АНП). №3–4, март-апрель 2012. С. 32–35.
16. Мадьяров А. А. Реализация концепции «управления через сообщество лидеров» // Восьмой Международный научный конгресс «Роль бизнеса в трансформации общества». М.: МФПУ «СИНЕРГИЯ», «Экон-информ», 8–12 апреля 2013 г. С. 103–105.
17. Мадьяров А. А. Становление «организационной демократии» в условиях глобализации // Ученые записки ИМЭИ. М.: Издание «НОУ ВО Институт Мировой экономики и информатизации». 2014 (октябрь). Т. 4. №3. С. 25–27.
18. Мадьяров А. А. Народное предприятие как форма «организационной демократии» // Девятый Международный научный конгресс «Роль бизнеса в трансформации общества — 2014». М.: МФПУ «СИНЕРГИЯ», «Экон-информ», 7–11 апреля 2014 г. С. 96–97.
19. Нив Генри Р. Пространство доктора Деминга: Принципы построения устойчивого бизнеса: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 370 с.
20. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
21. Пригожин А. И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 402 с.
22. Робинсон С. Управление людьми и организациями. Менеджмент в действии / BZRR716 Менеджмент в действии: Книга 2: учеб. пособие: пер. с англ. / под. общ. ред. В. Н. Голубкина. Жуковский: МИМ ЛИНК, 2013.
23. Рубин Ю. Б. Высшее образование в России: качество и конкурентоспособность. М.: МФПА, 2011. — 448 с.
24. Рубин Ю. Б. Инновации в сфере высшего образования как фактор формирования интеллектуального капитала // Финансы, деньги, инвестиции. 2012. №1.
25. Рубин Ю. Экспертиза качества образования в новом законодательном поле // Качество образования. 2014. №7–8. С. 14–19.
26. Рубин Ю. Б., Соболева Э. Ю. Бенчмаркинг в системе оценки качества образования // Профессиональное образование и общество. 2013. №1 (5). С. 30–39.
27. Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л. Интеллектуальный капитал: практика управления: пер. с англ. / под ред. В. К. Дерманова. 2-е изд. СПб.: Изд-

- во «Высшая школа менеджмента»; Издат. Дом. С.-Петерб. ун-та, 2008. — 436 с.
28. Сагдиев Р. Насколько эффективно работают московские частные вузы. URL: <http://www.vedomosti.ru> (дата обращения 04.11.2014).
 29. Самойлов В. А., Громова Н. В., Улитина Е. В. Международные рейтинги университетов — современный инструмент интеграции России в мировое образовательное пространство // *Науковедение*. 2013. №6 (19).
 30. Сироткин Г. В. Системный анализ факторов качества образования в вузе // *Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии*. 2013. №2 (22). С. 109–118.
 31. Стратегический план развития Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета на 2008–2012 годы. URL: <http://www.gsom.spbu.ru> (дата обращения 07.11.2014).
 32. Стратегия развития ГОУ ВПО «Новосибирский государственный педагогический университет» на 2010–2015 гг. URL: <http://nsru.ru/>. (дата обращения 04.11.2014).
 33. Тезисы выступления Министра образования и науки РФ Д. В. Ливанова 21.08.2013 г. URL: <http://www.mon.gov.ru> (дата обращения 02.11.2014).
 34. Этический кодекс ВШМ СПбГУ. URL: <http://www.spbu.ru> (дата обращения 08.02.2015).
 35. Rigby D., Bilodeau B. Management Tools & Trends 2013. URL: <http://www.bain.com> (дата обращения 01.11.2014).
 36. URL: <http://www.hse.ru>.
 37. URL: <http://www.synergy.edu.ru>.
 38. URL: www.gazeta.ru.
 39. URL: www.strf.ru.
 40. URL: www.superjob.ru.
 41. URL: <https://ru.wikipedia.org>.
 3. Bakhru A. *Analiz vneshnego okruzheniya* [Analysis of the external environment]. Kn. 2. Zhukovskiy: MIM LINK, 2013.
 4. Bakhru A., Glidl P. Competition on the basis of capacity. Kn. 3. Zhukovskiy: MIM LINK, 2013.
 5. Berezin A.A., Kovalenko A.I. Benchmarking in the system of firms competitive actions. *Journal of Modern Competition*, 2014, vol. 8, no. 5(48), pp. 117-129.
 6. Budzhikhavon D. K. Implementation of the strategy: structure, systems, culture and change. Kn. 6. Zhukovskiy: MIM LINK, 2013.
 7. Druker P. *Praktika menedzhmenta* [Practice of Management:]. Moscow: Izdatelskiy dom «Vilyams», 2002
 8. Informatsionno-analiticheskie materialy komissii po monitoringu deyatel'nosti vuzov — oktyabr 2013, may 2014 [Information and analytical materials of the monitoring committee of universities — in October 2013, May 2014]. URL: <http://miccedu.ru/monitoring/> (data obrashcheniya 15.11.2014).
 9. Klok K., Goldsmit Dzh. *Konets menedzhmenta i stanovlenie organizatsionnoy demokratii* [The End of Management and the formation of organizational democracy]. St Petersburg: Piter, 2004.
 10. Kovalenko A. I. Peculiarities of Competition among HEI s: Institutional Discrimination. *Journal of Modern Competition*, 2010, vol. 4, no. 1(19), pp. 79–87.
 11. Kovalenko A.I. Theoretical and methodological aspects of application the concept of «Competitive ability» in scientific researches. *Journal of Modern Competition*, 2013, vol.7, no. 6(42), pp. 65–79. (in Russian, abstr. in English)
 12. Kontseptsiya dolgosrochnogo sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya Rossiyskoy Federatsii na period do 2020 goda [The concept of long-term socio-economic development of the Russian Federation for the period up to 2020] URL: <http://base.consultant.ru/> (data obrashcheniya 10.11.2014).
 13. Kurshieva N. M. Organizatsionno-ekonomicheskie osnovy povysheniya konkurentosposobnosti vuza na rynke obrazovatelnykh uslug [Organizational-economic bases of increase of competitiveness of

References

1. Artyushina I. Vybor vuza: opravdany li ozhidaniya pervokursnikov? [Selection of institution: whether justified expectations freshmen?]. *Platnoe obrazovanie* — Paid Education, 2008. June, pp. 42–45.
2. Akhtariev I. Z. Universities industry competitiveness and market of public educational accredita-

- the university in the education market] (PhD Thesis). Makhachkala. 2003.
14. Loranzh P. *Novyy vzglyad na upravlencheskoe obrazovanie: zadachi rukovoditeley* [New look at management education: challenges leaders]. 2004. Moscow: ZAO «Olimp-Biznes»
 15. Madyarov A. A. Popularity of tools of organizational development: global trends 1993 – 2010. *Economics and Finance*, 2012, no. 3 – 4 (march-april), pp. 32–35.
 16. Madyarov A. A. *Realizatsiya kontseptsii «upravleniya cherez soobshchestvo liderov»* [Implementation of the concept of «management by community leaders»]. *Vosmoy Mezhdunarodnyy nauchnyy kongress «Rol biznesa v transformatsii obshchestva»* (Russia, Moscow, April 8–12, 2013), pp. 103–105.
 17. Madyarov A. A. *Stanovlenie «organizatsionnoy demokratsii» v usloviyakh globalizatsii* [Formation «organizational democracy» in the context of globalization]. *Uchenye zapiski IMEI — Scientific Notes of IMEI*, 2014. vol. 4, no. 3, pp. 25–27.
 18. Madyarov A. A. *Narodnoe predpriyatie kak forma «organizatsionnoy demokratsii»* [People enterprise as a form of «organizational democracy»]. *Devyatyy Mezhdunarodnyy nauchnyy kongress «Rol biznesa v transformatsii obshchestva 2014»* (Russia, Moscow, April 7–11, 2014), pp. 96–97.
 19. Niv Genri R. *Space of Dr. Deming: The principles of sustainable business*. 2005. Moscow: Alpina Biznes Buks.
 20. Porter M. *Competitive Strategy: Methodology Analyzing Industries and Competitors*. 2005. Moscow: Alpina Biznes Buks.
 21. Prigozhin A. I. *Dezorganizatsiya: Prichiny, vidy, preodolenie* [Disorganization: Causes, types and overcoming]. 2007. Moscow: Alpina Biznes Buks.
 22. Robinson S. *Managing people and organizations. BZRR716 management in action: Kniga 2*. 2013. Zhukovskiy: MIM LINK
 23. Rubin Yu. B. *Education in Russia: the quality and competitiveness*. Moscow: MFPA. 2011.
 24. Rubin Yu. *Innovatsii v sfere vysshego obrazovaniya kak faktor formirovaniya intellektual'nogo kapitala* [Innovations in the field of higher education as a factor of formation of intellectual capital]. *Finansy, den'gi, investitsii — Finance money investments*. 2012, no. 1 (in Russian).
 25. Rubin Yu. B. *Ekspertiza kachestva obrazovaniya v novom zakonodatel'nom pole* [Examination of the quality of education in the new legislative framework the Quality of education]. *Kachestvo obrazovaniya — Quality of education*, 2014, no. 7–8, pp. 14–19 (in Russian).
 26. Rubin Yu. B., Soboleva E. Yu. *Benchmarking v sisteme otsenki kachestva obrazovaniya* [Benchmarking in the evaluation system of education quality of Professional education and society]. *Professional'noe obrazovanie i obshchestvo — Professional education and society*, 2013, no. 1 (5), pp. 30–39.
 27. Ruus Y., Payk S., Fernstrem L. *Intellectual capital: Practice of Management*. 2008. St Petersburg: Izdvo «Vysshaya shkola menedzhmenta»; Izdat. Dom. S.-Peterb. un-ta
 28. Sagdiev R. *Naskolko effektivno rabotayut moskovskie chastnye vuzy* [How effective are private universities in Moscow]. 2014. *Vedomosti*. URL: <http://www.vedomosti.ru> (data obrashcheniya 04.11.2014).
 29. Samoylov V. A., Gromova N. V., Ulitina Ye. V. *International university rankings — a modern tool of Russia's integration into the global educational space*. *Naukovedenie*, 2013, no. 6 (19).
 30. Sirotkin G. V. *System analysis of factors of quality of education at the university*. *Caspian Journal: Management and High Technology*, 2013, no. 2 (22), pp. 109 – 118.
 31. *Strategicheskiy plan razvitiya Vysshey shkoly menedzhmenta Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta na 2008–2012 gody* [Strategic Development Plan Graduate School of Management for 2008–2012]. URL: <http://www.gsom.spbu.ru> (data obrashcheniya 07.11.2014).
 32. *Strategiya razvitiya GOU VPO «Novosibirskiy gosudarstvennyy pedagogicheskij universitet» na 2010–2015 gg.* [The development strategy of HPE «Novosibirsk State Pedagogical University» for 2010–2015]. URL: <http://nspu.ru/>. (data obrashheniya 04.11.2014).

33. Tezisy vystupleniya Ministra obrazovaniya i nauki RF D. V. Livanova 21.08.2013 g. [Summary of Remarks by Minister of Education and Science Minister DV Livanov of 21/08/2013] URL: <http://www.mon.gov.ru> (data obrashcheniya 02.11.2014).
34. Eticheskiy kodeks VShM SpbGU [Code of Ethics]. URL: <http://www.spbu.ru> (data obrashcheniya 08.02.2015).
35. Rigby D., Bilodeau B. Management Tools & Trends 2013. URL: <http://www.bain.com> (data obrashcheniya 01.11.2014).
36. URL: <http://www.hse.ru>.
37. URL: <http://www.synergy.edu.ru>.
38. URL: www.gazeta.ru.
39. URL: www.strf.ru.
40. URL: www.superjob.ru.
41. URL: <https://ru.wikipedia.org>.

A. Madyarov, Department of General and Strategic Management, Moscow Finance and Industrial University, Moscow, Russia, am.1818@mail.ru

G. Shamarova, Department of General and Strategic Management, Moscow Finance and Industrial University, Moscow, Russia, gulmira2604@mail.ru

Domestic experience competitiveness of the university in the education market

The article deals with the domestic competitiveness of the university experience in the education market. It is conducted a comprehensive assessment of the university in the field of education (for example, MFIU «Synergy»). Particular attention is been paid to the strategic development of the university. It is noted that the implementation of the development strategy of the institution is related both with the influence of socio-economic factors of the external environment and the impact of the internal components of the strategic process.

The key success factors of the university have identified. A map of strategic groups' made. Revealed signs of an integrated competitive strategy of the university show a combination of low costs and differentiation. Internal analysis includes an assessment of the university resources and abilities. Formulated a list of organizational pathologies characteristic of a particular group of Russian universities: the pathology of leadership pathology in the structure of the organization and organizational relationships.

Proposed measures to improve the management of the educational process, development of research and international activities include the introduction of «organizational democracy» and «distributed leadership». Strategic development of modern Russian school is due both as to the constant improvement of the quality of teaching, so with scientific and methodical activities.

Keywords: competitiveness, key success factors, education, development strategy, intellectual capital.

About author:

A. Madyarov, PhD in Sociology, Associate Professor

G. Shamarova, Dr of Economics, Professor

For citation:

A. Madyarov, G. Shamarova. Domestic experience competitiveness of the university in the education market. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 1 (49), pp. 119–143 (in Russian).