

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2019, №3, Том 11 / 2019, No 3, Vol 11 <https://esj.today/issue-3-2019.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/08ECVN319.pdf>

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Сундукова Г.М., Бобылева Н.В., Деревягина Л.Н. Стратегическое управление вузом в условиях цифровой экономики // Вестник Евразийской науки, 2019 №3, <https://esj.today/PDF/08ECVN319.pdf> (доступ свободный).  
Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**For citation:**

Sundukova G.M., Bobyleva N.V., Dereviagina L.N. (2019). Strategic university management in a digital economy. *The Eurasian Scientific Journal*, [online] 3(11). Available at: <https://esj.today/PDF/08ECVN319.pdf> (in Russian)

УДК 005, 378

ГРНТИ 82.05.09

**Сундукова Галина Михайловна**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», Москва, Россия  
Доцент

Кандидат экономических наук

E-mail: [kafedra\\_tou@mail.ru](mailto:kafedra_tou@mail.ru)

РИНЦ: [http://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=664302](http://elibrary.ru/author_profile.asp?id=664302)

**Бобылева Нина Васильевна**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», Москва, Россия  
Старший преподаватель

E-mail: [nv.bobyleva@yandex.ru](mailto:nv.bobyleva@yandex.ru)

РИНЦ: [http://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=112972](http://elibrary.ru/author_profile.asp?id=112972)

**Деревягина Людмила Николаевна**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», Москва, Россия  
Доцент

Кандидат экономических наук, доцент

E-mail: [dereviag@gmail.com](mailto:dereviag@gmail.com)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1396-5402>

## Стратегическое управление вузом в условиях цифровой экономики

**Аннотация.** Статья посвящена проблеме стратегического управления высшим учебным заведением в условиях перехода к цифровой экономике. Актуальность данной темы обусловлена необходимостью подготовки вузами ответственных, свободно владеющих своей профессией компетентных кадров, хорошо ориентирующихся в цифровой среде. В работе анализируются основные предпосылки применения стратегического управления в вузе, связанные, прежде всего с трансформацией образовательного пространства. Особого внимания заслуживают проблемы, возникающие на этапах разработки и реализации стратегии. Развитие высшего профессионального образования требует решения всего комплекса обозначенных проблем. Авторы, рассматривая основные аспекты стратегического управления в вузе, обращают внимание на цель и основные задачи стратегического развития вузов, уделяют внимание содержанию базовых этапов работы над стратегией и получению на каждом этапе необходимого промежуточного результата. Особое внимание авторы уделяют вовлеченности вузовского сообщества в разработку и позитивное обсуждение стратегии. Основной организационной проблемой при этом является необходимость соединения вузовской органической системы с технологией (бюрократическим механизмом) стратегического

планирования и контроля. В статье анализируется вклад в разработку стратегии не только руководства и сотрудников вуза, но и многих других заинтересованных сторон. Авторами рассмотрена возможность формирования конкурентного преимущества вуза за счет исключительной компетентности, представляющей «секрет» первоклассного стратегического управления. По итогам исследования сделан вывод о том, что трансформация вуза в условиях цифровизации невозможна без выработки и реализации осознанной стратегии, которая бы учитывала особенности и специфику деятельности вуза. Авторская концепция формирования стратегии развития вуза представляет собой методологический подход к функционированию высшего учебного заведения с применением объектно-процессного подхода. Авторы пришли к выводу, что построение моделей «Цифровой университет» создает реальную возможность выявить те ключевые бизнес-процессы, которые позволят подготовить выпускников с ключевыми компетенциями в цифровой экономике.

**Ключевые слова:** вузовское сообщество; стратегия; миссия; стратегическое управление вузом; цифровая экономика; конкурентное преимущество; исключительная компетентность вуза; бизнес-процессы вуза; бизнес-модель развития вуза

### Введение

В современных условиях во всех сферах деятельности повсеместно развивается цифровая экономика. Одним из направлений разработанной в 2017 году государственной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» является совершенствование системы образования, которая должна обеспечивать цифровую экономику компетентными кадрами. Задачи, поставленные президентом РФ, и соответствующая программа цифровизации России, разработанная правительством РФ, подтверждают, что стратегическое управление в современных условиях должно основываться на концепции цифровой экономики. В условиях цифровой экономики знания обновляются каждые два года. Поэтому рабочие места, которые будут создаваться, отличаются от традиционных. Сегодня нужны современные специалисты, которые хорошо ориентируются в цифровой среде, которые понимают, как применять новейшие технологии и в своей работе, и просто в жизни, например, чтобы получать доступ к информации в Интернете или использовать программное обеспечение для решения текущих задач [13].

*Меняющаяся образовательная среда – это серьёзный вызов для вузов.* В настоящее время стратегическое управление призвано занять центральное место среди управленческих технологий высшей школы. Связано это с тем, что данный инструмент позволяет подвести научную базу под процесс долгосрочной гармонизации системы высшего образования с окружающей внешней средой. Именно стратегическое управление позволит вузам стать саморазвивающейся системой, эффективно взаимодействующей с внешней средой. Кроме того, оно станет импульсом для комплексного развития системы высшего образования, мобилизует внутренние интеллектуальные и материально-технические ресурсы, укрепит взаимодействие между вузами на региональном и межрегиональном уровнях [7].

Особенно актуальной проблема стратегического управления стала после принятия *федерального закона от 28 июня 2014 года за номером 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».* Данный закон является основой нормативного правового регулирования в области стратегического планирования, в том числе в сфере образования. Как отметил председатель Комитета Государственной Думы по образованию и науке, открывая 21 ноября 2017 года парламентские слушания на тему: «Стратегическое планирование развития образования в Российской Федерации», от того, насколько хорошо

*российская система образования и науки сможет адаптироваться к новым реалиям, зависит конкурентоспособность нашей страны на международной арене.*

Ретроспективный анализ работ, посвященных созданию систем стратегического управления вузом, показывает, что большинство специалистов единодушно в оценке необходимости разработки стратегии развития высшей школы [3–11].

Из работ российских ученых, в которых отражены те или иные аспекты стратегического управления вузом, можно выделить работы А.В. Ключева, А.О. Грудзинского, Е.Ю. Горбуновой, А.П. Егоршина, А.И. Владимирова, К.С. Солодухина, Н.В. Козловских, Л.В. Коноваловой, А.А. Никулина и др.

В ряду зарубежных исследователей этой проблематики можно выделить Д.П. Нортон, Дж. Коттера, П. Лоуренса, Г. Минцберга, М. Портера, К. Прахалада, А.А. Томпсона, А.Дж. Стрикленда, Г. Хэмела и др.

Все авторы выражают различное мнение по поводу того, что представляет собой стратегическое управление вузом.

Владимиров А.И. полагает, что стратегию вуза надо рассматривать как сумму стратегий ключевых направлений его деятельности. А так как стратегия организации во многом зависит от состояния (влияния) внешней среды, то она не может быть раз и навсегда разработана [3].

Ключев А.К. считает, что разработка и претворение в реальность эффективной стратегии требует для вуза затраты достаточно ощутимых людских, временных и финансовых ресурсов (иначе хорошего результата не достичь) и деятельного участия высшего руководства вуза в работе органов стратегического управления. «Гармонизация новых идей и подходов в развитии вузовских подразделений, которые, как правило, вырастают «снизу», с системными организационными преобразованиями вуза, которые могут осуществляться только «сверху», представляет собой сложную и противоречивую по методам решения задачу» [10; 11].

Кайгородцев А.А. отмечает, что при разработке и реализации стратегии вуза следует уделять внимание развитию стратегического партнерства [8]. Аналогичного подхода придерживается Солодухин К.С., предлагающий выбирать стратегию с позиции взаимодействия вуза с каждой группой заинтересованных сторон [16].

А.О. Грудзинский считает, что ключевым инструментом стратегического управления современным университетом должна стать инновационная миссия, задающая общее направление и приоритеты развития инициативных проектных команд преподавателей и научных сотрудников. Он предлагает уникальный подход к университетскому менеджменту и соответственно уникальную организационную структуру, получившую название «проектно-ориентированный университет» [4; 5].

Егоршин А.П. и Горбунова Е.Ю. на основе 15-летнего опыта стратегического управления выделили восемь макроподсистем стратегического управления вузом. Они отмечают, что образовательные учреждения могут столкнуться с большим числом возможных альтернативных стратегий.

Анализ работ, посвященных созданию систем стратегического управления вузом, показывает, что исследования данного вопроса находятся в перманентной стадии разработки и опыт организации подобного рода механизмов пока недостаточен.

*Целью исследования* является решение научной задачи по развитию теоретических положений и совершенствованию методического инструментария стратегического управления вузом в условиях становления цифровой экономики.

В соответствии с поставленной целью определены следующие задачи:

- выявить предпосылки внедрения стратегического управления в вузе и проблемные вопросы стратегического управления вузом;
- исследовать процесс формирования стратегии в российских вузах;
- выявить те изменения, которые произошли в стратегическом управлении в связи с развитием цифровой экономики;
- сформулировать авторскую позицию по формированию стратегии вуза в условиях сложившейся внутренней и внешней среды.

### **Методы и материалы**

Теоретической и методологической базой исследования послужили труды ведущих российских и зарубежных ученых в области стратегического управления организациями. И российскими, и зарубежными учеными активно ведутся исследования сложившейся практики и разработки конструктивных подходов к формированию стратегии развития вуза. В условиях реформирования высшей школы сложился достаточно разнообразный спектр методов проведения этих исследований и разработок в различных вузовских сообществах. Данные методы позволили разработать и новые механизмы адаптации вузов к сложившимся условиям, что привело к разработке разнообразных стратегий дальнейшего развития.

Важное место в исследовании заняли работы по анализу бизнес-процессов и бизнес-моделей организации. Бизнес-процессы являются основой процессно-ориентированного управления – сложного, но эффективного подхода к управлению компанией. Это идеальный управленческий инструмент, не только снижающий непроизводительные затраты, но и повышающий качество продукции, инструмент, позволяющий иметь полную информацию о текущем процессе бизнеса и принимать своевременные и стратегически верные решения.

В исследовании наряду с процессным подходом применены диалектический, системный, комплексный, ситуационный подходы; методы исторического, логического, системного, статистического и сравнительного анализа, а также методы социологических исследований и экспертных оценок.

Информационную базу исследования составили официальные статистические данные, законодательные и нормативные документы Правительства РФ, материалы российских вузов, статистический материал Росстата, ресурсы сети Интернет, официальные сайты Министерства науки и высшего образования РФ, университетов, материалы, опубликованные в научной литературе и периодических изданиях.

### **Результаты и их обсуждение**

#### **1. Анализ предпосылок внедрения и ключевых проблем стратегического управления в вузе**

Образование определяет положение государства в современном мире и человека в обществе. Мир находится на этапе становления цифровой экономики, поэтому большое значение приобретает изучение условий и предпосылок внедрения стратегического управления в вузе, использование которых позволит ускорить движение в этом направлении общественного развития.

Анализ показал, что основными предпосылками применения стратегического управления в вузе следует считать:

1. *Повышение неопределенности во времени.* Традиционный подход к формированию стратегии вуза предполагает, что имея в своем распоряжении совокупность действенных аналитических методов, руководители способны составить прогноз развития с точностью, достаточной для выбора конкретного стратегического направления. Но недооценка фактора неопределенности может привести к выбору стратегии, не позволяющей компании ни защититься от угроз со стороны конкурентов, ни воспользоваться теми уникальными возможностями, которые открываются в ситуации высокой неопределенности. Опасна и другая крайность: будучи не в состоянии разработать стратегию, базирующуюся на традиционном анализе, некоторые менеджеры полностью отказываются от строгих рамок планирования и начинают принимать сугубо интуитивные решения. Факты свидетельствуют о том, что в мировом масштабе наблюдается рост макро- и микроэкономической неопределенности. Основными факторами изменения неопределенности во времени являются спады в экономике, нефтяные шоки, террористические атаки, войны, непонятная и/или слишком активная государственная политика [2].

2. *Экстраполяция опыта бизнес-организаций.* Методы стратегического управления широко распространены. Как показывают исследования консультационных фирм, стратегическое управление является самым распространенным методом управления в бизнес-организациях. Крупные российские и зарубежные фирмы, такие, как «Лукойл», «Татнефть», «Группа ВТБ», «Toyota», «Intel», «3M Corporation» регулярно разрабатывают бизнес-стратегии. Наблюдается широкое проникновение стратегического управления во все сферы общественной жизни. Стратегическое управление осуществляют учреждения, выполняющие функции государственного управления, а также образовательные и медицинские учреждения. В России федеральные и региональные органы власти широко применяют методы стратегического управления в процессе государственного управления и регулирования [14].

3. *Распространение зарубежного опыта стратегического планирования.* За рубежом стратегическое управление учреждениями высшей школы является достаточно распространенной практикой. Более того, подготовка стратегических планов в большинстве стран ЕС является обязательной для вузов (например, в Дании, Швеции, Норвегии, Германии, Великобритании, Италии и др.). В некоторых странах стратегический план необходим для получения государственной аккредитации, для заключения контракта между государственным органом и вузом. Как показывает зарубежный опыт, при разработке стратегии вузы формулируют для себя такие базовые элементы стратегического управления вузом, как миссия, видение, ключевые ценности; уясняют предназначение вуза с точки зрения интересов внешних «заинтересованных лиц»; в стратегическом предплановом анализе учитывают факторы внешней и внутренней среды; привлекают к процессам стратегического планирования в сфере высшей школы институты гражданского общества (ассоциации работодателей, преподавателей, наблюдательные советы с участием родителей и т. д.). Несомненно, зарубежный опыт стратегического управления высшей школы представляет существенный интерес для отечественного образования, во многом он базируется на общемировых тенденциях развития управленческой науки.

4. *Повышение нестабильности внешней среды.* Нестабильность развития рыночной экономики, реформирование государственного регулирования в сфере высшего образования, рост мобильности студентов и рост конкуренции среди образовательных организаций, внедрение новейших технологий в образовательный процесс – все эти изменения внешней среды требуют адаптации вуза к новым условиям. Именно стратегическое управление в этих условиях позволит вузу установить приоритеты развития, перестроить процессы внутри вуза таким образом, чтобы создать собственные конкурентные преимущества.



В процессе исследования был выявлен и ряд проблемных вопросов стратегического управления вузом, в том числе:

1. *Подмена понятий.* Исходная точка стратегического планирования – субъект управления. *Исходной точкой стратегического планирования* развития вуза является текущее состояние объекта, его социально-экономический потенциал. Подмена понятий приводит при разработке стратегии к подмене целей вуза целями и интересами руководства.

2. *Конфликт стратегических подходов федеральной власти:* с одной стороны, декларируется самостоятельность, развитие рыночных подходов в сфере образования, с другой – имеет место ограничение рыночной активности вузов, жесткая регламентация деятельности вузов со стороны Министерства науки и высшего образования.

3. *Информационный вакуум:* при наличии большого количества теоретических публикаций практически отсутствует позитивный опыт в области стратегического управления вузом. Имеются 2–3 исследовательских центра, но ограниченный отечественный Интернет-ресурс не дает возможности ознакомиться с результатами этих исследований.

4. *Дефицит управленческих технологий:* не разработаны методы привлечения вузовского сообщества к стратегическому управлению образовательной организацией, не проработаны процедуры выявления и согласования интересов всех заинтересованных в деятельности вуза сторон. Не выработаны и технологии анализа внешней и внутренней среды вуза. Есть, конечно, популярные инструменты стратегического планирования, которые успешно и достаточно долго используется в коммерческой сфере: PEST-анализ, SWOT-анализ, технология сбалансированного развития Роберта С. Каплана, Дэвида П. Нортона, модель Мак-Кинси, бенчмаркетинг. Но проблема часто заключается в выборе показателей, позволяющих осуществить оценку и контроль реализации стратегии развития вуза.

5. *Мозаичность и непоследовательность подходов к стратегическому управлению вузом.* Как показывает практика, зачастую миссия и стратегические цели вуза объявляются, но не доводятся до формирования политик вуза: образовательной (академической), социальной, научной, управленческой, кадровой, научно-производственной, финансовой, предпринимательской; стратегия провозглашается, но не обеспечивается перестройкой структуры вуза; стратегия запускается, но ее реализация не контролируется, не разрабатывается система мониторинга и поддержки [11].

Обеспечение приоритетного развития высшего профессионального образования требует решения всего комплекса проблем.

## 2. Анализ практики стратегического управления вузом

Стратегическое управление в менеджменте организации рассматривают как процесс определения конкретных целей организации, выбор направлений действий для их осуществления в соответствии с принятой на основе анализа стратегией; это алгоритм действий, увязанный по исполнителям и по срокам, нацеленный на выполнение стратегических задач.

Целью стратегического развития вузов является их превращение в устойчивые саморазвивающиеся системы.

Для достижения поставленной цели необходимо решать следующие задачи:

- внедрение стратегического менеджмента в управленческую практику российских вузов;

- содействие укреплению институтов включения вузовского сообщества в принятие стратегических решений в университетах;
- содействие комплексному развитию университетов, укреплению их экономики;
- мобилизация внутренних интеллектуальных, материально-технических, творческих ресурсов развития вузов;
- укрепление взаимодействия между вузами на региональном, межрегиональном уровне;
- создание механизмов привлечения внешних финансовых, материальных и гуманитарных ресурсов для развития вузов посредством формирования привлекательного имиджа вузов и благоприятного инвестиционного климата для формирования бизнес-окружения [1; 15].

Разработка стратегии развития позволяет вузу вырваться из текущих проблем, привлечь новые ресурсы, повысить конкурентоспособность, активизировать его скрытый потенциал, выявить возможности развития, реализовать новые проекты.

Как показывает анализ, стратегическое управление высшей школы содержит ряд базовых шагов – этапов работы над стратегией:

**1. *Подготовительный этап работы над стратегией:***

- активизация сообщества;
- повышение квалификации;
- формирование группы стратегического планирования (ГСП);
- разработка концепции стратегии;
- привлечение внешних консультантов (в случае необходимости).

Результатом данного этапа является формирование стратегического мышления в администрации и сообществе в вузе.

**2. *Этап разработки стратегии:***

- структура стратегии;
- содержательное наполнение отдельных блоков;
- организация работы по разработке стратегии;
- распределение функций, ГСП, сообщества;
- повышение квалификации;
- утверждение стратегии на ученом совете или конференции;
- публикация основных положений стратегии.

Результат: консолидация вузовского сообщества вокруг системы долгосрочных ориентиров.

**3. *Этап реализации стратегии:***

- организационное обеспечение реализации;
- обеспечение программно-целевой ориентации;
- система мероприятий и календарный план-график;

- взаимодействие с внешними инвесторами;
- взаимодействие со СМИ;
- взаимодействие с региональными и федеральными властями.

Результат: формирование и продвижение брэнда вуза, привлечение внешних и внутренних ресурсов для развития.

#### 4. Этап получения результатов и их использования:

- организация подведения итогов первого года реализации и корректировки стратегии.

Результат: улучшение социально-экономической ситуации в вузе.

Важнейшим фактором качества и реальности стратегии выступает вовлеченность вузовского сообщества в разработку и позитивное обсуждение стратегии развития вуза. Сообщество вуза представлено профессорско-преподавательским составом, научными работниками, учебно-вспомогательным персоналом, студентами и студенческими организациями, общественными и профессиональными организациями, сервисными организациями, внешними партнерами. Это сообщество может выступать как источником новых идей, так и конфликтов. Вовлечение вузовского сообщества в процесс стратегического управления позволяет объединить его и создать общее перспективное видение, улучшить связи внутри вуза и понимание проблем по управлению вузом, выявить имеющиеся ресурсы. Вузовское сообщество представляет собой органическую систему, а с органическими системами нужно именно взаимодействовать, а не просто управлять ими или использовать их. Но соединить эту систему нужно с технологией стратегического планирования и контроля, а это уже бюрократический механизм. Это очень важная проблема организации и решать ее нужно, применяя стандартизацию процессов стратегических разработок и контроллинга, требований к документам по стратегии, процессов обсуждения документов, процедур выработки и утверждения стратегических разделов, программ и проектов.



Рисунок. Структура составления стратегического плана развития вуза (источник: составлено по [3])



В качестве инструмента вовлечения вузовского сообщества в разработку стратегии может выступать группа стратегического планирования, которая должна выявить как сторонников, так и противников стратегических преобразований.

На рисунке приведена структура составления стратегического плана развития вуза. Стратегия вуза – это сумма стратегий ключевых направлений его деятельности, а стратегический план – это программа укрупненных действий для достижения поставленных в миссии стратегических целей развития вуза.

Важным этапом стратегического управления является разработка миссии. Простая, ясная, часто повторяемая и побуждающая к действию формулировка миссии повернет головы в заданном направлении и явится началом нового похода вузовского сообщества. Грамотно сформулированная миссия побуждает к действию, она доводится в ясной и убедительной форме до всех заинтересованных лиц на всех иерархических уровнях, не вызывая никаких сомнений относительно будущего разработанного администрацией курса. Миссия позволяет избежать потери управляющими ориентиров или четкого руководства, она помогает направлять стратегические действия вузовских управляющих более низкого звена в нужное русло, подготавливает вуз к вступлению в будущее.

На основе миссии определяются цели разного уровня, и разрабатывается стратегия. В разработке стратегии участвуют:

- Ректор.
- Группа стратегического планирования.
- Администрация.
- Ученый совет (конференция).
- Консультанты.
- Преподаватели и сотрудники.
- Ключевые персоны.
- Студенты.
- Общественные организации.
- Деловые круги (бизнес-окружение вуза).
- Органы муниципальной, региональной и федеральной власти.

Каждый из участников разработки стратегии вносит свой вклад. Например, Группа стратегического планирования собирает информацию, осуществляет ее первичный анализ и обобщение, анализирует и оценивает ситуацию, определяет потребности окружения, разрабатывает основные направления стратегии, организует разработку стратегии, изучает опыт других вузов, информирует, привлекает и консультирует сообщество, разрабатывает проекты в рамках стратегии. За администрацией вуза: проведение PR компании, финансовое обеспечение, информационное обеспечение, нормативно-правовое сопровождение, организационное обеспечение. Члены Ученого Совета критикуют, обсуждают, вносят предложения, утверждают стратегию в соответствии с уставом вуза. Приглашенные консультанты обеспечивают взгляд со стороны, предлагают сценарии реализации, дают информацию, анализируют ситуацию по городу, региону, предприятиям и организациям, ищут инвесторов. Преподаватели и студенты формируют свое видение, предлагают проекты, пути их осуществления и ресурсы. Представители деловых кругов определяют свою роль в стратегии вуза, вносят предложения и разрабатывают совместные бизнес-планы. Органы муниципальной,

региональной и федеральной власти соотносят стратегию развития вуза со своими приоритетами, задачами, стратегиями и т. п., обеспечивают моральную и финансовую поддержку.

На всех этапах стратегического управления важна поддержка руководства вуза. Цель общего руководства в ходе разработки стратегии – создание и сохранение соответствия между выбранной стратегией и возможностями вуза; между стратегией вуза и системой стимулирования; между стратегией вуза и его внутриорганизационными установками и методами поведения; между стратегией и культурой вуза.

В стратегию всегда закладывается определенное конкурентное преимущество организации. В основе конкурентного преимущества лежит специфический опыт работы и навыки, профессионализм персонала вуза, которыми не обладают конкуренты и который нельзя приобрести за короткий отрезок времени [9]. Превращение той или иной сильной стороны вуза в его исключительную компетентность – один из «секретов» первоклассного стратегического управления. Исключительная компетентность вуза может быть связана с уникальной способностью реализации представившейся благоприятной возможности; с возможностью завоевания конкурентного плацдарма на данном рынке услуг; с возможностью использования в качестве краеугольного камня стратегии своей самой сильной стороны. Всегда легче добиться конкурентного преимущества, если вуз характеризуется исключительной компетентностью хотя бы в одной из ключевых областей образования, науки или других услуг, если конкурирующие вузы не обладают аналогичной компетентностью, если конкуренты не в состоянии эффективно и за короткий срок найти соответствующее противоядие.

К исключительной компетентности вуза можно отнести:

- высокий уровень обучающих технологий;
- необычно высокий уровень выпускников;
- относительно большое число используемых в работе ноу-хау;
- исключительные возможности общего развития для студентов;
- удобное месторасположение;
- создание принципиально новых высококачественных услуг;
- более умелое привлечение абитуриентов;
- относительно высокий уровень технологического оснащения;
- быстрое реагирование на изменение запросов рынка труда;
- хорошо налаженная работа с работодателями по предложению им возможностей вуза и его выпускников.

В сфере образования постоянно происходят совершенствования, направленные на подготовку высококвалифицированных работников с определенным уровнем и профилем, конкурентоспособных на рынке труда, компетентных, ответственных, свободно владеющих своей профессией. Именно стратегия является главным толчком для развития вуза, поэтому выбор стратегии дальнейшего развития в новых условиях – это тот вопрос, на котором вузы должны сфокусироваться.

В стратегическом управлении компаниями произошли существенные качественные изменения, связанные с развитием цифровой экономики:

- полноценным и особо значимым фактором производства стала информация;

- к снижению транзакционных издержек привело появление эффективных цифровых технологий;
- общие производственные затраты выросли, так как за актуальную информацию необходимо платить;
- произошло снижение общего уровня рисков и неопределенности, это связано с ростом доступности управленческой информации и повышением эффективности методов ее обработки;
- в обслуживании информационных систем возросла роль человеческого фактора [12].

Современные цифровые технологии дают новые инструменты для развития вуза. Цифровизация увеличивает возможности для обмена накопленным опытом и знаниями, студенты становятся мобильнее. Перед вузами стоит задача сохранить свои позиции на глобальном рынке образования, войти в международное научно-образовательное пространство. Многие международные рейтинги оценивают степень глобализации вуза в разрезе доли иностранных студентов и преподавателей, количества статей, опубликованных в соавторстве с зарубежными исследовательскими группами.

В число необходимых задач вузов в новых условиях входят перевод всех услуг в цифровой вид, развитие платформы управления мобильными устройствами, повышение финансовой эффективности информационных систем и защита данных от кибератак. В условиях построения цифровой экономики вузы предстают центрами компетенций, а стратегия и скорость информатизации высших учебных заведений приобретает первоочередное значение. Для изменения принципов работы вузов в инфокоммуникационной сфере и обеспечения конкурентоспособности будущих выпускников нужно понять, какие технологии определяют развитие цифровой экономики и без каких компетенций невозможно решение тех или иных задач.

К июню текущего года Правительство РФ анонсировало появление общей концепции «Цифрового университета». По мнению Минобрнауки РФ, она необходима для подготовки российских вузов к работе в цифровой среде и подготовки высококвалифицированных кадров для цифровой экономики. Внедрение модели «Цифрового университета» является частью национальной программы «Цифровая экономика РФ». Основным показателем, заложенным в основу концепции «Цифрового университета», является количество выпускников с ключевыми компетенциями в цифровой экономике.

«Цифровой университет» – это не просто университет, внедривший какие-либо цифровые технологии, а университет, запустивший внутри себя процесс цифровой трансформации. В отличие от традиционной автоматизации под цифровой трансформацией подразумевается полный реинжиниринг бизнес-процессов на основе внедрения современных цифровых технологий. Если не идти дальше внедрения цифровых технологий, эффективности от такого внедрения можно не увидеть.

Создание моделей «Цифрового университета» подразумевает развитие четырех составляющих: информационные системы управления университетом; онлайн-поддержка образовательного процесса, обеспечивающая и трансформирующая процесс взаимодействия студентов и преподавателей внутри курсов; управление учебным процессом на основе создания условий учета индивидуальных особенностей обучающихся через формирование индивидуальных образовательных траекторий; формирование у обучающихся, научно-педагогических работников и других сотрудников вуза ключевых компетенций цифровой экономики.

Такая трансформация носит долгосрочный характер, поэтому подходить к автоматизации учебных процессов нужно системно. Авторская концепция формирования стратегии развития вуза представляет собой методологический подход к функционированию высшего учебного заведения с применением объектно-процессного подхода. В соответствии с этим подходом построение современной многоуровневой системы непрерывного образования происходит на основе взаимодействия объектной и процессной подсистем. Объектная подсистема включает элементы – самостоятельные субъекты – факультеты, кафедры, лаборатории. Элементами процессной подсистемы являются повторяющиеся бизнес-процессы, протекающие в различных субъектах вуза и при взаимодействии между ними.

В настоящее время вуз – это, прежде всего бизнес-система по продаже образовательных услуг. Основным бизнес-процессом любого вуза является образовательный процесс. Используя деление процессов согласно стандарту ИСО 9000-2005 на основные (или бизнес-процессы), процессы менеджмента и обеспечивающие (или вспомогательные) процессы, которое обусловлено принципом влияния процессов на добавленную ценность продукции и самой организации, будем считать, что в вузе образовательным бизнес-процессом является межфункциональный процесс по предоставлению образовательных услуг по определенной образовательной программе, горизонтальную координацию деятельности которого осуществляет команда процесса (владелец процесса), включающая преподавателей выпускающих и сервисных кафедр, активно участвующих в научных исследованиях. Только тот вуз, который осознает свои основные бизнес-процессы, может стать цифровой компанией и обеспечить себе конкурентоспособность.

Процессный подход позволяет сделать объект управления более прозрачным посредством определения для каждого процесса поставщиков, внутренних и внешних потребителей, измерения входов и выходов процесса, установления ответственности, полномочий и взаимодействий в управлении процессом.

Как нами ранее отмечалось, активное формирование в вузе новой электронной среды обучения на основе современных информационных технологий существенно видоизменяет бизнес-процессы обучения [17; 18]. Предполагается, что процессы будут оптимизированы, внедрены более гибкие и бесшовные процессы, изменения затронут и корпоративную культуру. Для успешной цифровизации недостаточно перевода учебных материалов в цифровую форму. Инновации в содержании и построении учебных курсов, организационные и структурные изменения в университетах должны приносить реальную пользу студентам. Таким образом, цифровизация вуза делает его более адаптированным для целевой аудитории. Это однозначно приведет к повышению конкурентоспособности вуза на рынке образования, созданию дополнительной ценности и привлечению студентов.

Специфический характер бизнес-процессов предопределяет множество особенностей развития вузов, в том числе модель их развития, стратегию. Моделирование процессов – документирование, анализ и разработка структуры бизнес-процессов, их взаимосвязей с ресурсами, необходимыми для выполнения процессов, и среды, где эти процессы будут использованы. Структура бизнес-процессов и бизнес-модель развития вуза составляют основу разрабатываемой стратегии. Модель «Цифрового университета» по сути, является бизнес-моделью и связующим звеном между бизнес-процессами и стратегией развития вуза.

Проводимые авторами исследования и некоторые, приведенные в настоящей публикации выводы, демонстрируют очевидную потребность в обосновании, разработке и реализации стратегии развития вуза как цифровой организации. Постановка и решение такой задачи, на взгляд авторов публикации, должны необходимо опираться на изучение, анализ и использование опыта, в том числе, конструктивных экспериментальных инноваций, в университетах, продемонстрировавших наибольший успех в решении рассматриваемых

проблем. На сегодня ведущими в вопросах цифровой трансформации являются такие университеты, как: Высшая школа экономики, Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий математики и оптики, Московский государственный технический университет им. Баумана, а также Томский, Тюменский и Тольяттинский госуниверситеты.

### Заключение

Таким образом, в результате проведенного исследования можно сделать вывод, что в условиях развития цифровой экономики любая образовательная организация нуждается в наличии стратегии, которая должна четко соответствовать условиям функционирования образовательного учреждения. Выработка и реализация осознанной стратегии цифровизации, которая бы учитывала особенности и специфику деятельности университета, позволит осуществить трансформацию вуза в цифровую организацию.

В основе стратегии высшего учебного заведения должно лежать оптимальное сочетание образования и рыночных отношений. Вузы должны определить лучшие бизнес-модели (в условиях цифровой экономики это модели «Цифровой университет») для реализации стратегии и на их основе развернуть и реализовать свою стратегию, направленную на создание ценности для клиентов. Бизнес-модель развития вуза создает реальную возможность выявить те ключевые бизнес-процессы, которые обеспечивают рост стоимости и реализацию стратегии развития организации, что позволяет вузам в результате повысить уровень капитализации.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Балобанов А.Е., Ключев А.К. Стратегическое планирование развития университета // Университетское управление. 2002. № 2(21).
2. Блум Николас. Изменчивость уровня неопределенности в экономике // Экономический портал URL: <http://institutiones.com/theories/2895-izmenchivost-urovnya-neopredelennosti-v-ekonomike.html> (дата обращения: 04.05.2019).
3. Владимиров А.И. О воспитании Губкинца. – М.: ООО «Издательский дом Недра», 2012. – 28 с.
4. Грудзинский А.О. Стратегическое управление университетом: от плана к инновационной миссии // Университетское управление: практика и анализ. – 2004. – № 1 (30). – С. 9–20.
5. Грудзинский А.О. Концепция проектно-ориентированного университета // Университетское управление: практика и анализ, Екатеринбург, 2003, 3(26), с. 24–37.
6. Егоршин А.П., Горбунова Е.Ю. Концепция стратегического управления вузом // Высшее образование в России. – 2007. – № 10. – С. 31–39.
7. Ищук Т.Л. Особенности стратегического планирования в высшей школе // Экономика. – 2009. – №3. – С. 157–162.
8. Кайгородцев А.А., Сарсембаева Г.Ж., Кайгородцева Т.Ф. Концепция стратегии развития вуза в условиях рыночной экономики // Международный журнал экспериментального образования. – 2015. – № 11–3. – С. 379–382;



URL: <http://www.expeducation.ru/ru/article/view?id=8429> (дата обращения: 02.05.2019).

9. Камирова А.Н. Стратегическое планирование: ориентация вуза на устойчивое развитие и конкурентные преимущества // *Управленческое консультирование*. № 1. 2017. – с. 166–171.
10. Ключев А.К., Корунов С.М. Стратегии вузовского развития (по материалам пилотного семинара проекта "Стратегическое планирование в российских университетах") // *Университетское управление*. 2003. № 3(26). С. 43–50.
11. Князев Е.А., Ключев А.К. Стратегическое управление международно-ориентированного классического университета: Учеб. пособие. – М.: РУДН, 2008. – 148 с.
12. Кунцман А.А. Специфика адаптации современных компаний к условиям цифровой экономики // *Инновации*. 2017. № 9. С. 14–21.
13. Куприяновский В.П. и др. Навыки в цифровой экономике и вызовы системы образования // *International Journal of Open Information Technologies*. – 2017. – т.5. – №1. – с. 19–24.
14. Магданов П.В. Процесс стратегического планирования в корпорации // *Электронный научно-экономический журнал «Стратегии бизнеса»*. – 2013. – №1 (1). – с. 59–65.
15. Мохначев М.А. Теоретико-методологические основы управления конкурентоустойчивостью высшего учебного заведения. Автореф. ... дис. д-ра эконом. наук. – М., 2010. – 45 с.
16. Солодухин К.С. Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией // *Проблемы современной экономики*. – 2007. – № 4. – С. 152–156.
17. Сундукова Г.М. Управление интеллектуальным капиталом вуза. Автореф. ... дис. к-та эконом. наук. – М., 2012. – 24 с.
18. Сундукова Г.М. Инновационный подход к управлению интеллектуальным капиталом вуза // *Управление*. №1 (15) – М.: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2017, с. 80–87.

**Sundukova Galina Mikhailovna**

State university of management, Moscow, Russia  
E-mail: kafedra\_tou@mail.ru

**Bobyleva Nina Vasilevna**

State university of management, Moscow, Russia  
E-mail: nv.bobyleva@yandex.ru

**Dereviagina Ljudmila Nikolaevna**

State university of management, Moscow, Russia  
E-mail: dereviag@gmail.com

## Strategic university management in a digital economy

**Abstract.** The article is devoted to the problem of strategic management of higher education in the transition to a digital economy. The relevance of this topic is due to the need to prepare universities responsible, fluent in their profession competent personnel, well-versed in the digital environment. The paper analyzes the main prerequisites for the use of strategic management at the university, primarily related to the transformation of the educational space. Special attention should be paid to the problems arising during the development and implementation stages of the strategy. The development of higher professional education requires the solution of the whole complex of the problems indicated. The authors, reviewing the main aspects of the strategic management at the university, pay attention to the goal and the main objectives of the strategic development of universities, pay attention to the content of the basic stages of working on the strategy and getting the required intermediate result at each stage. The authors pay special attention to the involvement of the university community in the development and positive discussion of the strategy. The main organizational problem is the need to connect the university organic system with technology (bureaucratic mechanism) of strategic planning and control. The article analyzes the contribution to the development of the strategy of not only the leadership and staff of the university, but also many other stakeholders. The authors considered the possibility of forming a competitive advantage of a higher education institution due to exceptional competence, which represents the “secret” of first-class strategic management. The study concluded that the transformation of the university in terms of digitalization is impossible without the development and implementation of a conscious strategy that would take into account the characteristics and specifics of the university. The author's concept of forming a university development strategy is a methodological approach to the functioning of a higher educational institution using an object-process approach. The authors concluded that building a Digital University model creates a real opportunity to identify key business processes that will prepare graduates with key competencies in the digital economy.

**Keywords:** university community; strategy; mission; strategic management of the university; digital economy; competitive advantage; the university's exceptional competence; university business processes; university development business model