

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТОМ: К ЭВОЛЮЦИИ ПРОБЛЕМЫ

*Сандлер Д.Г., кандидат экономических наук, доцент,
Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина,
Островкин Д.Л., кандидат исторических наук,
Уральский государственный лесотехнический университет*

Аннотация: в последние годы вопросы, связанные с разработкой и реализацией стратегий развития университетов, приобрели в России высокую актуальность, так как с развитием рынка образовательных услуг и повышением автономии, вузы превращаются в активных участников рыночных отношений. Данная статья является аналитическим обзором литературы по проблеме стратегического управления высшими учебными заведениями, опубликованных на русском языке в период с 1998 по 2013 гг. Исследование опирается на анализ научно-методических и организационных предпосылок по формированию контура стратегического управления. На основе систематизации научной литературы выделены этапы осмысления, основные концепции, приоритеты развития технологий стратегического менеджмента в высшей школе. Авторы представили библиографический анализ, внедрения и применения соответствующих механизмов управления в вузах. Особое внимание уделяется траекториям перехода российских вузов к новому организационному типу, построенному на принципах стратегического управления. Представленное описание методик и подходов должно способствовать корректному пониманию протекающих процессов формирования инструментов стратегического управления и на этой основе выработке наиболее подходящих управленческих стратегий в университетском контексте.

Ключевые слова: университет, управление, стратегическое управление, университетское управление, технологии стратегического управления, высшее образование

Переход к российскому варианту рыночной экономики, а затем к экономике, основанной на знаниях и информации, модернизация социальной системы общества, в том числе системы образования, государственного управления потребовали, и в дальнейшем потребуют, изменения в принципах реализации высшего образования. Однако эти процессы изменений, усложняются незавершенностью модернизации управления вузом, начатых еще в конце двадцатого века. До сих пор идет адаптация систем управления к полной ответственности за последствия принимаемых стратегических решений и необходимость реагировать на меняющиеся условия деятельности, старт которым положил демонтаж советской системы планирования, отказ от прежних процедур финансирования и управления. Прежняя система управления, доставшаяся вузам от предшествующего этапа развития, объективно оказалась не готова учитывать постоянно расширявшиеся и радикально меняющиеся условия. Она сдерживала проявление инициативы не только «снизу», но и «сверху», была неспособна к саморегулированию. Одной из негативных практик, предшествующего периода, об отрицательном характере которой необходимо вспомнить и сейчас, это планирование и контроль, осуществлявшиеся по принципу «достижения показателей любой ценой».

В начале 1990-х гг. сменилась вся система государственного управления, в том числе в сфере

образования. Перед российскими университетами и их системами управления встали принципиально новые вызовы. С одной стороны вузы были освобождены от тотального регулирования, а с другой стороны – оказались в конкурентной борьбе за ресурсы. Вузы встали перед задачей трансформировать свои системы управления, для существования в условиях нового уровня автономности, конкурентоспособности государственных и частных образовательных организаций, самостоятельности в формировании портфеля образовательных программ и направлений деятельности. Эти процессы получили отражение в ряде государственных программ и законов на протяжении 1990-х – начала 2000-х гг. и были подтверждены в Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» (№273-ФЗ от 29 декабря 2012 года) [43].

Кроме того, внедрению новых инструментов в системе управления университетов, послужил Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. №599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» [44]. Он поставил задачу вхождения отечественных вузов в число ведущих мировых научно-образовательных центров, что требовало новых подходов к организации.

Новые условия вынуждают университеты работать, ставя «во главу угла» индивидуально разработанную, во много уникальную для каждого вуза концепцию развития, отражающую не только эко-

номическую, но и социальную, демографическую и другие ситуации в отдельном регионе с учетом перспектив развития. Однозначно, что на сегодняшний момент учитывать широкий ряд внешних факторов невозможно без стратегического управления вузом, а одними из главных требований к новой системе стратегического управления становится гибкое регулирование и своевременное изменение структуры организации, ясная формулировка ближайших и перспективных задач, а также сглаживание внешних и внутренних границ между субъектами образовательного процесса.

В результате, университетское сообщество России вынуждено было столкнуться с недостаточной проработанностью вопросов стратегического управления (причем не только университетов, а организаций всех сфер академической деятельности), преодолеть данный дефицит, и приступить к формированию стратегии изменений и ее реализации для обеспечения конкурентоспособности. Был пройден большой путь, нашедший отражение в публикациях. Вместе с тем, на сегодняшний день отсутствует комплексное научное исследование, которое бы давало системный аналитический обзор, сопоставляло влияние подходов различных авторов к обозначенной проблеме, обобщило достигнутые результаты.

В связи с обширной источниковой базой, накопленной по проблеме стратегического управления, авторами в исследовании был применен метод итогового аналитического обзора. Считаем, что использование такого обзора актуально, к применению к данной теме, т.к. имеется возможность подвести черту под определенным этапом работы над проблемой и очертить область возможных направлений дальнейшей.

В результате, целью данной статьи стал обзор публикаций по проблемам стратегического управления, результатов его анализа и обобщения в отечественной учебной и научной литературе, с фокусом на наиболее влиятельные концепции, к которым имел доступ широкий круг специалистов (т.е. опубликованных в российских изданиях). Кроме того, необходимо заметить, что хронологическим периодом анализа российской литературы стал конец 1990-х – начало 2010-х гг. Границей нижнего этапа стал 1998 – 1999 гг., когда появляются первые отечественные исследования. Верхним этапом – 2013 г., когда был принят новый закон «Об образовании в РФ» и указ Президента РФ. Считаем, что изучение данного периода даст возможность провести всесторонний анализ всей информации, приведенной в исходных первичных документах, оценить состояние научного направления и перспективные пути его развития. Однако, рассмотрение исходных вопросов, потребовало

выйти за выше очерченный круг литературы, обратившись к работам зарубежных исследований с целью осмысления исходных предпосылок обозначенной проблемы.

Прежде чем сосредоточиться на фокусе исследования, необходимо оценить предшествующий периоду рассмотрения задел. Основополагающие для рассматриваемого периода концепции и инструменты стратегического управления можно отнести еще к 1970-1980-м гг. В это время выходит ряд работ зарубежных авторов [1, 2, 3], оказывающие и на сегодняшний день серьезное влияние. Однако еще десяток лет считалось, что вузы, как центры исследовательской и образовательной деятельности, несут в себе особые консервативные устои, а значит, неподвластны этим изменениям. Только с конца 1980 – начала 1990-х гг. вузы во всем мире начинают сталкиваться с новой для себя средой, которую характеризует изменчивость и нестабильность. Это связано во многом с тем, что в это же время наблюдается стремительный рост масштабов высшего образования, во всех странах мира. Складывается система, при которой государство все больше расширяет свое участие в высшем образовании, которое связано как с ростом количества обучающихся, так и с увеличением числа высших учебных заведений [4, 5]. Наконец, в деятельность университетов встраиваются общерыночные механизмы – конкуренция, спрос, цена и т.д. В образовательной среде формируются, так называемые, «квазирыночные механизмы» [6]. Развитие данных факторов вынудило по-новому взглянуть на развитие и управление университетами, что позволило сформировать отдельное научное направление в стратегическом менеджменте, в котором вузы стали объектом изучения [7, 8]. Особую роль в этом сыграли исследования Генри Минцберга [9]. Его книга, «Подъем и падение стратегического планирования», не только оказала существенное влияние на изменение традиционного понимания в управленческой парадигме университета, как только научного и образовательного центра, но и позволили преодолеть разрыв в понимании закономерностей управления между корпоративным и академическим сектором. Кроме того, ценность для рассматриваемого периода имеют, предшествующие ему, эмпирические исследования Бертона Кларка. Он разрабатывает концепцию, в которой вузы начинают пониматься в первую очередь как «предпринимательское предприятие» [10]. Автор справедливо отмечает расширяющийся спектр финансовых потоков: гранты, контракты, аренда и т.д., в результате чего, Кларк считает, университетские управленцы вынуждены знакомиться с новыми моделями финансирования и зарабатывания денежных средств, а также с их

эффективным расходом, что непосредственным образом влияет на изменение самого высшего управленческого блока. Новым направлением в стратегическом управлении, релевантным для современного развития университета становится теория «индивидуализированной корпорации», разработанная S. Ghoshal, C. Bartlett [11]. Основа этой концепции – убежденность в личную и корпоративную инициативу, которая должна стать «двигателем» научно-образовательной и предпринимательской активности. При этом, одна из главных задач, которую рассматривают данные авторы

– механизмы трансформации и изменения сложившейся бюрократии.

Накопление обширного зарубежного опыта совершенствования управления развитием в образовании, изменение социально-экономической системы в Российской Федерации неминуемо отразилось на появлении исследований в данном направлении в отечественной литературе. В результате, авторы данной статьи провели анализ наиболее цитируемых опубликованных статей по проблеме с выделением конкретных этапов, а также провели обзор наиболее интересных и перспективных публикаций, на наш взгляд.

Таблица 1

**Этапы осмысления роли и содержания стратегического управления
в университетах по данным российских публикаций**

| Период | Краткое описание | Наиболее референтные авторы и публикации на основе данных портала «Elibrary» |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1990-е – начало 2000-х гг. | Период отмечен небольшим количеством публикаций. Характеризуется общетеоретическим анализом, постановкой первых проблем в управлении вузом, авторы проводят исследование базовых понятий, изучаются зарубежные источники, происходит понимание российского высшего образования, как части общемирового процесса. В этот период даётся обобщённая оценка состояния стратегического управления вузами в России, а также приводится анализ перспектив развития данного направления. | Васильев В.Н., Воронин А.В. [16]; Ключев А.К., Корунов С.М. [17]; Князев Е.А. [18]; Морган Э., Князев Е.А. [20]; Князев Е.А., Евдокимова Я.Ш. [21]; Борисов И.И., Рисин И.Е., Трещевский Ю.И. [23]; Балобанов А.Е., Ключев А.К. [26]; Клячко Т.Л. [22]. |
| Начало 2000-х – конец 2000-х гг. | В этот период происходит накопление и анализ практик стратегического управления в России. Рассматриваются результаты внедрения новых принципов управления непосредственно в конкретных российских вузах. Авторы в публикациях рассматривают эффективные механизмы внедрения стратегического управления в деятельность университетов и результативность такого подхода в условиях рыночных отношений. | В.М. Филиппов, Б.Л. Агранович, Д.Г. Арсеньев и др. [33]; Мальцева Г.И. [24]; Грудзинский А.О. [25]; Стариков А.А. [27]; Реутов Ю.И. [28]; Грызлов В.С. [29]; Макаркин Н.П. [30]; Лазарев Г.И., Мальцева Г.И. [31], Князев Е.А. [45], Томилини О.Б. [46] |
| Конец 2000-х – до 2013 г. | Проводится анализ организационных преобразований, практики внедрения тех или иных инновационных управленческих подходов. В публикациях авторы стараются предложить теоретическое описание новых моделей управления, в том числе критикуя выбранные пути развития конкретных систем. Авторы по-новому рассматривают вопросы наращивания образовательного, научного и финансового потенциала университетов, в том числе включение российских вузов в число ведущие мировых научно-образовательных центров. | Резник С.Д. [34]; Лазарев Г.И. [35]; Владимиров А.И. [36]; Нургалиев Д.К. [40]; Титова Н.Л. [41]; Лазарев Г.И. [42]; Чупрунов Е.В., Стронгин Р.Г., Грудзинский А.О. [37]; Свиридова Н. В., Сазонова И. В. [38], Халин В.Г. [47], Крюков и др. [48], Чучалин А.И., Замятин А.В. [49]. |

Выделить данные этапы в истории осмысления стратегического университетского управления в России позволил и проведенный авторами статистический анализ публикационной активности. Так, при помощи открытого портала «Elibrary» было установлено, что при ключевом запросе «стратегическое управление университетом» поисковая система выдает 736 релевантных публикаций. Период 1990-е – начало 2000-х гг. характеризуется ограниченным кругом статей – всего 12 публикаций, однако их цитируемость почти в четыре раза выше, чем в рамках второго периода. В рамках второго этапа значительно увеличивается число статей на заявленную тему – 47, что говорит о начале первых дискуссий в рамках изучения стратегического менеджмента вуза. Повышается и их цитируемость – 465, т.е. в среднем каждая статья была процитирована почти 10 раз. Наконец, в конце 2000-х – начале 2010-х гг. (мы взяли период до 2013 г.) число публикационной активности авторов возросло до 142 статей, но их цитируемость почти осталась на прежнем уровне – 485, т.е. 3,4 ссылки на работу автора. Считаем, это связано с тем, что на третьем этапе происходит именно обсуждение трендов, которые были обозначены в 2000-е гг., таких как: формирование университетов рыночного поколения, внедрение принципов эффективного менеджмента в образовательных организациях и др.

Первые исследования, посвященные проблеме стратегического управления в университетах, выходят на рубеже конца 1990-х – начала 2000-х гг. Так, Э.Морган и Е.А. Князев [20] приходят к мнению, что российские вузы в своем развитии проходят путь, знакомый европейским коллегам. Отечественные университеты сталкиваются, в том числе, с идентичными трудностями – сокращением финансов, увеличением образовательным услуг со стороны конкурентов, дефицит материально-технической базы. Однако, как считают исследователи, российский пример является уникальным по причине массового кризиса, который охватил высшую школу в РФ. В связи с этим, университеты в России начинают адаптироваться к новым условиям только в настоящее время, при этом посредством мер, которые применялись в вузах Европы и США еще в конце XX в., таких как: «финансовая помощь фондов, контрактные исследования, арендные услуги, предпринимательская деятельность». Фактически, как отмечается в исследовании, многие образовательные организации стали проявлять себя как предпринимательские учреждения и корпорации.

При этом, важным новшеством данных авторов явилось то, что Э. Морган и Е.А. Князев впервые в

отечественном университетском менеджменте выделили ведущие факторы, которые влияют в РФ на процессы стратегического управления вузом. Так, исследователи отметили, что кроме бюджетного дефицита, определяющими в российских вузах становятся культурный и политический контекст. Под фактором, формирующим культурный аспект, авторы понимают в т.ч. и различные регламентирующие нормы и способы контроля образовательной организации со стороны вышестоящих органов, которые сдерживают организационные изменения. К примеру, прохождение аккредитации, распределение аудиторного времени, соотношение студентов и преподавателей и т.д. Кроме того, в социальной российской среде, в том числе в образовании, существует культурное «категорическое неприятие сокращения персонала», что «формирует и провоцирует те или иные адаптационные стратегии» [20, с. 17; 21]. Что касается политического контекста, то автор считает, что руководители высшей школы «живут в ожидании приоритетных мер в отношении образования от политического руководства страны». Именно эти факторы, по мнению исследователя, влияют на формирование стратегии управления университетом. На наш взгляд, выводы изложенные в этой работе на сегодняшний день незаслуженно недооценены. На практике, академические коллективы чаще рассматриваются как крайне несознательные, крайне консервативные в силу высокого среднего возраста объекты воздействия, не подлежащие включению в стратегический диалог. Что существенно снижает возможности адаптации университетов к изменению внешней среды.

Отметим, что в это время многими отечественными исследователями отмечается преемственность с практикой перспективного планирования [16, 17, 18, 19]. Кроме того, особый интерес авторов вызывают изменения организационной структуры вузов и управления университетами в условиях постепенного уменьшения бюджетного ассигнования.

Вопрос о разработке организационно-финансовых схем адаптации российских университетов к кризису бюджетного финансирования поднимается в коллективной монографии под редакцией Т.Л. Клячко. В результате, авторам путем подробного изучения зарубежного опыта, социологического исследования реальных стратегий адаптации отечественных вузов к государственным ассигнованиям удалось разработать рекомендации по адаптационной политике университетов при выборе различных стратегий развития. Коллективом исследователей были выработаны следующие адаптационные стратегии: «максимальное каче-

ство», «финансовое благополучие», «диверсификация», «глобализация», «консервативная», «стагнация» и «комбинированная» [22].

Уже в начале 2000-х гг. публикуются исследования И.И. Борисова, И.Е. Рисина, Ю.И. Трещевского [23], Г.И. Мальцевой [24], А.О. Грудзинского [25] и А.Е. Балобанова, А.К. Ключева [26], которые являлись практическими сотрудниками российских вузов, административными сотрудниками, непосредственно принимавшие участие в разработке первых анналов стратегического управления в российских университетах. Важным аспектом в их исследованиях стало то, что, зачастую, авторы обращают особое внимание на внутренние и внешние границы взаимодействия современных образовательных учреждений. Они отмечают, что ускорившаяся трансформация общественных процессов привела к размыванию границ социально-экономических систем. В то же время их организационное оформление остается обычно традиционным. Возникает противоречие между содержанием процессов и их формой, которое тормозит развитие системы, препятствует ее органическому включению в системы более высокого порядка, сдерживает активность наиболее мобильных элементов. Это в полной мере проявляется в деятельности большинства вузов, сохраняющих традиционную отстраненность от предприятий реального сектора, финансовых структур, органов власти и управления.

Отдельно отметим самую цитируемую работу данного периода «Стратегическое управление университетом: от плана к инновационной миссии», написанную А.О. Грудзинским [25]. В ней автор одним из первых справедливо отмечает, что изменения современных университетов в сторону «адаптивной профессиональной предпринимательской организации» неизбежный шаг. В связи с этим, заключает автор, ключевым элементом стратегического управления вузом должна стать инновационная миссия, задающая общее направление и приоритеты развития инициативных проектных команд преподавателей и научных сотрудников. В этой связи показательной является работа Е.А. Князева, в которой автор помимо теоретического разбора темы провел сравнение процессов стратегического управления в российских и зарубежных вузах. В ней исследователь привел личный опыт взаимодействия с 30-35 отечественными университетами и 20-25 вузов Западной Европы и США. В результате, он смог вывести основные отличия данных вузов на этапе разработки стратегии.

Естественно, что любой вуз взаимодействует с абитуриентами, органами власти и управления, известной частью выпускников, институциональными структурами различных отраслей и секторов

экономики. Но проблема заключается как раз в том, что эти связи остаются для учебного заведения внешними. А.Е. Балабанов и А.К. Ключев справедливо замечают, что университеты сосредоточены на решении преимущественно внутренних задач, при этом слабо взаимодействуют с потребителями образовательных услуг по изучению их потребностей, поэтому при определении состава участников процесса стратегического планирования в вузе помимо руководства университета и субъектов вузовской деятельности в него обязательно должны входить: организаторы выражения интересов, ориентаций и потребностей граждан и работодателей. независимые консультанты, эксперты, аналитики, работодатели, граждане (родители, абитуриенты, студенты), бизнес-окружение, консультанты и эксперты, привлекаемые к реализации программ, проектов и планов [26, с. 19, 27]. Необходимо отметить, что данная проблема до сих пор не решена и в практической плоскости, данный разрыв зачастую преодолевается за счет, неформальных горизонтальных связей, что дает локальные результаты, но неизбежно входит в противоречие с задачами управленческой вертикали университета.

С накоплением теоретического и практического опыта внедрения стратегического управления в отечественном образовании в середине 2000-х гг. публикуется ряд работ [27-31], в которых особая роль посвящена описанию основных принципов и последовательности этапов планирования и контроля результатов деятельности в российских университетах, производится расчет ключевых показателей эффективности. Анализируя данные публикации, важно, подчеркнуть, что, по мнению авторов, необходимость стратегического планирования и управления в российских университетах необходима в связи склонностью рассматривать сферу образовательной деятельности, главным образом, с точки зрения педагогической, хотя эта сфера требует более широкого подхода и всестороннего рассмотрения. Кроме того, необходимо преодолеть, так называемый «туннельный кругозор»: большинство сотрудников, в том числе административного аппарата, не вполне способны распознать все многообразие целей университета, мыслит достаточно упрощенными категориями, связанными с использованием лишь имеющихся ресурсов. Дополняется это бюрократичностью организационной структуры университета, приспособленной скорее для поддержания эффективности и для контроля текущей деятельности, чем для стимулирования нововведений долгосрочного характера. Наконец, потребность сегодняшнего дня в том, чтобы переломить склонность профессорско-преподавательского состава считать, что стра-

тегическое планирование осуществляют и должны осуществлять главные должностные лица (ректор, проректоры), а основная функция ППС ограничивается педагогической деятельностью. Для этого необходима система стимулирования деятельности учебных подразделений университета, при которой краткосрочные результаты оцениваются более существенно, чем усилия, направленные на долгосрочные перспективы развития.

Появление обширного числа работ в области стратегического управления способствовало внедрению инновационного проекта журнала «Университетское управление: практика и анализ», который был реализован при поддержке Фонда Форда. Всего в проекте приняли участие более 40 российских университетов по результатам исследования которых была спроектирована обучающая программа и проведен проектный семинар для руководителей университетов по разработке, реализации и корректировке вузовских стратегий развития [32].

Существенный вклад в практику формирования стратегического управления университетом внес авторский коллектив, под руководством В.М. Филипова. Он выпустил одну из первых монографий, в которой были аспекты совершенствования университетского менеджмента и системы управления в высшей школе. Авторы справедливо замечают, что при становлении «общества знаний», а также под воздействием развития рыночных отношений меняются функции и задачи университетов, а как следствие этого появляются вузы нового типа: исследовательские, инновационные, предпринимательские, проектно-ориентированные, академические, виртуальные, сетевые. Коллективу удалось представить новые концептуальные идеи и подходы, которые, по мнению авторов, должны быть направлены не столько на выполнение плановых показателей, а основанные на принципах стратегического управления и предусматривающие разработку миссии, стратегии, политики и программ развития учреждений высшего образования. В результате, в монографии удалось раскрыть особенности решения вопросов управления в различных областях деятельности вузов, включая организационные аспекты, учебную и научную работу, финансово-хозяйственную деятельность и экспорт образовательных услуг [33].

Следующий этап в развитии темы стратегического управления происходит в конце 2000-х – 2010-х гг. и характеризуется расширенным представлением уникального опыта успешных университетов. К примеру, к проблеме обсуждения изменения системы управления вузами активно подключается топ-менеджмент университетов – С.Д. Резник [34], Г.И. Лазарев [35], А.И. Владимиров

[36]. Так, Г.И. Лазарев провел анализ деятельности вуза по построению системы управления, соответствующей требованиям внешней среды. Автором были описаны необходимые факторы для разработки и реализации стратегии университета. Важно, что основные принципы формирования программ стратегического развития приводятся на основе примеров Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. В свою очередь С.Д. Резник впервые в научной литературе представил методическое обеспечение внутривузовского менеджмента – «Методический комплекс ректора высшего учебного заведения», задача которого, по мнению автора, максимально способствовать высокому качеству менеджмента в вузе, хорошему взаимопониманию и взаимодействию всех участников образовательного процесса.

В это же время появляются и другие исследования, которые рассматривают кейсовые ситуации внедрения стратегического управления. Так, коллективом Национального исследовательского Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского представлена схема принятия концепции стратегии развития инновационного университета, которая стала основой для вхождения вуза в программу повышения конкурентоспособности российских высших учебных заведений – «Программа 5-100» [37]. При этом ряд других авторов рассматривают вопросы участия российских университетов в глобальных рейтингах, проводят анализ систем показателей и индикаторов эффективности университетов [38, 39]. Отметим также исследование, посвященное реформированию академической структуры – кафедральной системы [40]. Авторы приходят к выводу, что переход к двухуровневой системе образования «бакалавриат – магистратура» неминуемо должно привести к изменениям функций кафедры, перераспределению ее функций и пересмотру задач. В результате, изменение управлением классической кафедры должно произойти от стратегии преимущественного администрирования к формированию горизонтальных связей между организованными единицами вузовского комплекса.

С накоплением практического и методологического опыта по стратегическому планированию в конце 2000-х – начале 2010-х гг. стали публиковаться книги и коллективные монографии. К примеру, Н.Л. Титова проанализировала закономерности и тенденции в стратегическом развитии российских университетов с 1999 по 2005 гг. на примере 20 различных университетов из разных регионов и профилей [41]. Полученные автором результаты позволяют руководителям вузов не только понять процессы, происходящие в российском

высшем образовании, но и откорректировать собственную стратегию развития университетом. Анализ шестилетнего опыта стратегического менеджмента привел в коллективной монографии исследователей Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. Так, в издании нашли отражения вопросы формирования ключевых компетенций сотрудников университета, указаны методические разработки и принципы оплаты труда и материального стимулирования исходя из собственной разработанной системы рейтинговой системы деятельности персонала [42].

В заключении аналитического обзора отметим, что несомненно, на отечественных авторов повлияли исследования Джамии Салми, который опубликовал книгу «Создание университетов мирового класса» [12], а в 2011 г. Д. Салми совместно Филиппом Альтбахом провел фундаментальное исследование, которое получило название «Дорога к академическому совершенству. Становление исследовательских университетов мирового класса» [13]. Авторы последовательно развивают мысль о том, что роль традиций и исторически сложившихся концепций в академической среде отходит на современном этапе на второй план. Кроме того, исследователи считают, что традиции, которые мы привыкли считать фундаментом в развитии университетов, на сегодня становятся своеобразным ограничителем для введения инноваций. К примеру, уже к предисловию русского издания заявляется тезис о том, что «научные школы становятся не только колыбелью научных кадров, но и главным источником инбридинга (внутривидового размножения, приводящего к деградации)». Ценность данного издания заключается в том, что авторами был проведен анализ формирования индивидуальных стратегий на основе кейсов 11 ведущих университетов мира, что позволяет получить ценное представление о том сложном процессе трансформации, который проходят вузы, стремящиеся стать университетами мирового класса. Кроме того, отметим одного из наиболее удачных исследователей – Генри Розовски. В своей книге «Университет. Руководство для владельца» [15], опубликованной в России уже в 2015 году, автор уделяет внимание всем без исключения субъектам, или как называет Г. Розовски «владельцам», образовательного процесса – от студентов до администраторов, от преподавателей до попечителей. Написанная книга – это своего рода пособие, благодаря которой, по мнению автора, «студенты смогут разобраться в том, что представляет собой жизнь профессора, и наоборот; студенты, и преподаватели больше узнают об администрации и ее деятельности; прочее население и пресса проявят больше

внимания к нуждам и заботам академических кругов».

Представления о концептуальном обновлении образовательной среды университетов представлены в книге Майкла Кроу и Уильяма Дэбарса «Модель Нового американского университета» [14]. Ее авторы на примере Университета штата Аризона (ASU) предлагают новую модель деятельности исследовательского университета государственного типа, которая позволит сформировать свою неповторимую идентичность. Следуя инновациям в управленческой и образовательной деятельности, утверждают они, университеты могут создавать идеи, продукты и процессы, способствующие качественному изменению жизни и даже экономической устойчивости стран мира.

Подводя итоги проведенного исследования современной литературы, рассматривающей проблемы стратегического управления в университетах, отметим, что вопрос, которому уделяют внимание большинство авторов – это существенное изменение внешней среды с одной стороны, и сосредоточенность академического коллектива на внутренней логике образовательных и исследовательских процессов, с другой. Несмотря на различие в деталях, предлагаемые практиками и теоретиками менеджмента ответы на вызовы времени схожи в главном – обеспечение поступательного развития университета в новых условиях требует задействования ресурсов предпринимательской инициативы академического персонала.

Многие авторы сходятся во мнении, что становление вуза нового организационного типа коррелирует с трансформацией предприятий бизнес-среды, а значит связано с изучением процессов и технологий современного менеджмента, которые должны внести соответствующие изменения в корпоративную культуру вуза. Многие авторы считают, что при таком подходе главным ресурсом становятся не только финансовые средства, но и студенты и сотрудники вуза, их компетенции, инициатива, в отдельных случаях предпринимательские и лидерские качества. В качестве инструментов предлагаются профессиональный менеджмент, широкий доступ к информации, создание проектных команд, благоприятной инновационной среды и предпринимательской культуры. Позволим себе добавить, что создание управленческого и академического кадрового резерва становится значимой частью стратегического управления. Сегодня можно утверждать, что в литературе полно и достаточно, сформулированы требования к университету, как открытой саморазвивающейся организации, обладающей соответствующей «корпоративной» культурой. Вместе с тем научно обоснованный пакет управленческих тех-

нологий, решающий эти задачи для университета, на сегодняшний день не сформирован.

Российские авторы на протяжении последних двух десятилетий проводят и описывают организационные преобразования и управленческие подходы, которые сложились в отечественном образовании. Публикации содержат не только теоретическое обоснование новых моделей организации вузов, но и критические замечания по поводу выбора путей развития высшей школы. Проведенный аналитический обзор проблемы ясно показывает,

что к началу 2010-х гг. сложилось новое научное направление университетского менеджмента – стратегическое управление университетом. Однако, канон стратегического университетского управления не сформирован. Считаем, что перспективным направлением развития в этом научном направлении является исследование трансформации вузов, публикация результатов исследования кейсов конкретных университетов и их дальнейшее обобщение.

Литература

1. Pfeffer J., Salancik GR. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. N.Y. Harper & Row. 1978. 300 p.
2. Clark B.R. *The Higher Education System: Academic organization in Cross-National Perspective*. Berkeley: University of California Press. 1983. 318 p.
3. Porter M. *Competitive Strategy*. New York, 1980. 396 p.
4. Cantwell B., Pinheiro R., Kwiek M. *Governance of High Participation Systems // Dynamics of High Participation Systems*. 2014.
5. Carnoy M., Loyalka P., Dobryakova M. et al. *University Expansion in a Changing Global Economy: Triumph of the BRICS? Stanford, CA: Stanford University*. 2013. 404 p.
6. Teixeira P. *Markets in higher education: rhetoric or reality? Springer*. 2004.
7. Slaughter S., Leslie L.L. *Academic Capitalism. Politics, Policies, and the Entrepreneurial University*. Baltimore and London: The Johns Hopkins University Press, 1997. 276 p.
8. Bok D. *Universities in the Marketplace: The Commercialization of Higher Education*. Princeton Oxford: Princeton University Press, 2003. 256 p.
9. Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall Europe, 1994. P. 107 – 114.
10. Clark B.R. *Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation. Issues in Higher Education*. Paris: IAU Press, Pergamon, Elsevier Science, 1998. 180 p.
11. Ghoshal S., Bartlett C.A. *The Individualized Corporation. A Fundamentally New approach to Management*. Random House Business Book, 2000.
12. Салми Д. *Создание университетов мирового класса*. М.: Издательство «Весь Мир», 2009. 132 с.
13. *Дорога к академическому совершенству: Становление исследовательских университетов / под ред. Ф. Дж. Альтбаха, Д. Салми*. М.: Издательство «Весь Мир», 2012. 380 с.
14. Кроу М., Дэбарс У. *Модель Нового американского университета*. М.: Издательский Дом ВШЭ, 2017. 440 с.
15. Розовски Г. *Университет. Руководство для владельца*. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2015. 328 с.
16. Васильев В.Н., Воронин А.В. *Стратегическое планирование развития регионального распределения университетского комплекса // Университетское управление: практика и анализ*. 2002. № 2. С. 44 – 52.
17. Ключев А.К. *Стратегия вузовского развития // Университетское управление: практика и анализ*. 2003. № 3. С. 43 – 50.
18. Князев Е.А. *Реформирование управления: что об этом думают в Казанском университете // Университетское управление: практика и анализ*. 1999. № 3-4. С. 29 – 37.
19. Филиппов В.М., Агранович Б.Л., Арсеньев Д.Г. и др. *Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы*. 2-е изд. М.: Логос, 2006. 88 с.
20. Морган Э., Князев Е.А. *Управление и организационная адаптация российских университетов в условиях ресурсного дефицита // Университетское управление: практика и анализ*. 2003. № 1 (24). С. 17 – 29.
21. Князев Е.А., Евдокимова Я.Ш. *Информационные ресурсы в стратегическом менеджменте // Университетское управление: практика и анализ*. Екатеринбург, 2003. № 2. С. 7 – 17.
22. *Стратегии адаптации высших учебных заведений: экономический и социологический аспекты / под ред. Т.Л. Клячко М.: ГУ ВШЭ, 2002. 324 с.*
23. Борисов И.И., Рисин И.Е., Трещевский Ю.И. *Стратегия интеграции университета в точки роста региона // Университетское управление: практика и анализ*. Екатеринбург, 2003. № 1. С. 9 – 16.

24. Мальцева Г.И. Стратегическое управление университетом // *Университетское управление: практика и анализ*. 2005. № 2. С. 15 – 23.
25. Грудзинский А.О. Стратегическое управление университетом: от плана к инновационной миссии // *Университетское управление: практика и анализ*. 2004. № 1. С. 9 – 20.
26. Балобанов А.Е., Ключев А.К. Стратегическое планирование развития университета // *Университетское управление: практика и анализ*. 2002. № 2. С. 19 – 27.
27. Стариков А.А. Уральская государственная архитектурно-художественная академия: концепция стратегического плана творческого вуза // *Университетское управление: практика и анализ*. 2005. №3. С. 64 – 75.
28. Реутов Ю.И. Состояние и основные направления развития Югорского государственного университета // *Университетское управление: практика и анализ*. 2005. № 3. С. 85 – 95.
29. Грызлов В.С., Воробьева Т.Б., Приходский В.Е. Опыт стратегического планирования в Череповецком государственном университете // *Университетское управление: практика и анализ*. 2005. № 3. С. 76 – 84.
30. Макаркин Н.П., Томилин О.Б., Фадеева И.М. Опыт стратегического планирования в Мордовском государственном университете // *Университетское управление: практика и анализ*. 2005. № 3. С. 27 – 36.
31. Лазарев Г.И., Мальцева Г.И. Наша стратегия – развитие на основе инноваций (опыт ВГУЭС) // *Университетское управление: практика и анализ*. 2005. № 3. С. 36 – 44.
32. Ключев А.К. Стратегическое планирование развития российских вузов: итоги реализации проекта и перспективы // *Университетское управление: практика и анализ*. 2005. № 3. С. 6 – 10.
33. *Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы* / под ред. В.М. Филипова. М., 2005. 540 с.
34. Резник С.Д. Менеджмент в высшем учебном заведении: на пути к профессиональному руководству // *Университетское управление: практика и анализ*. 2009. № 4. С. 66 – 72.
35. Лазарев Г.И. Эффективное управление вузом: этапы, ключевые направления и перспективы // *Университетское управление: практика и анализ*. 2012. № 4. С. 8 – 15.
36. Владимиров А.И. О стратегическом планировании и управлении в вузе. М.: ООО «Издательский дом Недра», 2012. 28 с.
37. Чупрунов Е.В., Стронгин Р.Г., Грудзинский А.О. Концепция и опыт разработки стратегии развития инновационного университета // *Высшее образование в России*. 2013. № 8-9. С. 11 – 18.
38. Свиридова Н.В., Сазонова И.В. Сравнительный анализ эффективности и результативности деятельности вузов // *Университетское управление: практика и анализ*. 2011. № 4. С. 83 – 86.
39. Овчинников М.Н. Об оценивании деятельности университетов и показателях эффективности программ развития // *Университетское управление: практика и анализ*. 2012. № 1. С. 25 – 30.
40. Нургалиев Д.К., Овчинников М.Н., Киришин И.А. Реформирование университетской системы управления: изменение целей классической кафедры // *Университетское управление: практика и анализ*. 2009. №4. С. 47 – 50.
41. *Стратегии развития российских вузов: ответы на новые вызовы* / под науч. ред. Н.Л. Титовой. М: МАКС Пресс, 2008. 668 с.
42. *Университет в современном обществе: стратегия инновационного развития: колл. монография* / под общ. ред. проф. Г.И. Лазарева. Владивосток, 2011.
43. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» №273-ФЗ от 29 декабря 2012 года с изменениями 2019 года [Электронный ресурс]. URL: <http://zakon-ob-obrazovanii.ru> (дата обращения: 03.02.2019 г.)
44. Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. №599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mos.ru/donm/documents/normativnye-pravovye-akty/view/173632220/> (дата обращения: 31.01.2020 г.)
45. Князев Е.А. Об университетах и их стратегиях // *Университетское управление: практика и анализ*. 2005. № 4. С. 9 – 17.
46. Томилин О.Б. «Оптимистическая трагедия» университетского менеджмента // *Университетское управление: практика и анализ*. 2006. № 6. С. 7 – 14.
47. Халин В.Г. Системы вознаграждения и академических контрактов профессоров Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе и Санкт-Петербургского государственного университета // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика*, 2013. С. 95 – 109.

48. Крюков В.В., Луговой Р.А., Солдатова Ю.А., Шахгельдян К.И. Разработка программы стратегического развития университета: требования, показатели, процесс // *Университетское управление: практика и анализ*, 2012. № 4 (80). С. 16 – 25.

49. Чучалин А.И., Замятин А.В. Управление образовательной деятельностью в интегрированной системе менеджмента качества вуза // *Вопросы образования*. 2010. № 1. С. 116 – 134.

References

1. Pfeffer J., Salancik GR. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. N.Y. Harper & Row. 1978. 300 p.

2. Clark B.R. *The Higher Education System: Academic organization in Cross-National Perspective*. Berkeley: University of California Press. 1983. 318 r.

3. Porter M. *Competitive Strategy*. New York, 1980. 396 p.

4. Cantwell B., Pinheiro R., Kwiek M. *Governance of High Participation Systems. Dynamics of High Participation Systems*. 2014.

5. Carnoy M., Loyalka P., Dobryakova M. et al. *University Expansion in a Changing Global Economy: Triumph of the BRICS?* Stanford, CA: Stanford University. 2013. 404 r.

6. Teixeira P. *Markets in higher education: rhetoric or reality?* Springer. 2004.

7. Slaughter S., Leslie L.L. *Academic Capitalism. Politics, Policies, and the Entrepreneurial University*. Baltimore and London: The Johns Hopkins University Press, 1997. 276 r.

8. Bok D. *Universities in the Marketplace: The Commercialization of Higher Education*. Princeton Oxford: Princeton University Press, 2003. 256 r.

9. Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall Europe, 1994. R. 107 – 114.

10. Clark B.R. *Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation*. *Issues in Higher Education*. Paris: IAU Press, Pergamon, Elsevier Science, 1998. 180 r.

11. Ghoshal S., Bartlett C.A. *The Individualized Corporation. A Fundamentally New approach to Management*. Random House Business Book, 2000.

12. Salmi D. *Sozdanie universitetov mirovogo klassa*. M.: Izdatel'stvo «Ves' Mir», 2009. 132 s.

13. *Doroga k akademicheskomu sovershenstvu: Stanovlenie issledovatel'skih universitetov*. pod red. F. Dzh. Al'tbaha, D. Salmi. M.: Izdatel'stvo «Ves' Mir», 2012. 380 s.

14. Krou M., Debars U. *Model' Novogo amerikanskogo universiteta*. M.: Izdatel'skij Dom VSHE, 2017. 440 s.

15. Rozovski G. *Universitet. Rukovodstvo dlya vladel'ca*. M.: Izd. dom Vysshej shkoly ekonomiki, 2015. 328 s.

16. Vasil'ev V.N., Voronin A.V. *Strategicheskoe planirovanie razvitiya regional'nogo raspredeleniya universitetskogo kompleksa*. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*. 2002. № 2. S. 44 – 52.

17. Klyuev A.K. *Strategiya vuzovskogo razvitiya*. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*. 2003. № 3. S. 43 – 50.

18. Knyazev E.A. *Reformirovanie upravleniya: chto ob etom dumayut v Kazanskom universitete*. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*. 1999. № 3-4. S. 29 – 37.

19. Filippov V.M., Agranovich B.L., Arsen'ev D.G. i dr. *Upravlenie v vysshej shkole: opyt, tendencii, perspektivy*. 2-e izd. M.: Logos, 2006. 88 s.

20. Morgan E., Knyazev E.A. *Upravlenie i organizacionnaya adaptaciya rossijskih universitetov v usloviyah resursnogo deficit*. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*. 2003. № 1 (24). S. 17 – 29.

21. Knyazev E.A., Evdokimova YA.SH. *Informacionnye resursy v strategicheskom menedzhmente*. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*. Ekaterinburg, 2003. №2. S. 7 – 17.

22. *Strategii adaptacii vysshih uchebnyh zavedenij: ekonomicheskij i sociologicheskij aspekty*. pod red. T.L. Klyachko M.: GU VSHE, 2002. 324 s.

23. Borisov I.I., Risin I.E., Treshchevskij YU.I. *Strategiya integracii universiteta v tochki rosta regiona*. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*. Ekaterinburg, 2003. № 1. S. 9 – 16.

24. Mal'ceva G.I. *Strategicheskoe upravlenie universitetom*. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*. 2005. № 2. S. 15 – 23.

25. Grudzinskij A.O. *Strategicheskoe upravlenie universitetom: ot plana k innovacionnoj missii*. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*. 2004. № 1. S. 9 – 20.

26. Balobanov A.E., Klyuev A.K. *Strategicheskoe planirovanie razvitiya universiteta*. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*. 2002. № 2. S. 19 – 27.

27. Starikov A.A. *Ural'skaya gosudarstvennaya arhitekturno-hudozhestvennaya akademiya: koncepciya strategicheskogo plana tvorcheskogo vuz*. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*. 2005. № 3. S. 64 – 75.

28. Reutov YU.I. *Sostoyanie i osnovnye napravleniya razvitiya YUgorskogo gosudarstvennogo universiteta. Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz.* 2005. № 3. S. 85 – 95.
29. Gryzlov V.S., Vorob'eva T.B., Prihodskij V.E. *Opyt strategicheskogo planirovaniya v CHerepoveckom gosudarstvennom universitete. Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz.* 2005. № 3. S. 76 – 84.
30. Makarkin N.P., Tomilin O.B., Fadeeva I.M. *Opyt strategicheskogo planirovaniya v Mordovskom gosudarstvennom universitete. Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz.* 2005. № 3. S. 27 – 36.
31. Lazarev G.I., Mal'ceva G.I. *Nasha strategiya – razvitie na osnove innovacij (opyt VGUES). Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz.* 2005. № 3. S. 36 – 44.
32. Klyuev A.K. *Strategicheskoe planirovanie razvitiya rossijskih vuzov: itogi realizacii proekta i perspektivy. Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz.* 2005. №3. S. 6 – 10.
33. *Upravlenie v vysshej shkole: opyt, tendencii, perspektivy. pod red. V.M. Filipova. M., 2005. 540 s.*
34. Reznik S.D. *Menedzhment v vysshem uchebnom zavedenii: na puti k professional'nomu rukovodstvu. Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz.* 2009. № 4. S. 66 – 72.
35. Lazarev G.I. *Effektivnoe upravlenie vuzom: etapy, klyuchevye napravleniya i perspektivy. Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz.* 2012. № 4. S. 8 – 15.
36. Vladimirov A.I. *O strategicheskome planirovanii i upravlenii v vuze. M.: OOO «Izdatel'skij dom Nedra», 2012. 28 s.*
37. CHuprunov E.V., Strongin R.G., Grudzinskij A.O. *Koncepciya i opyt razrabotki strategii razvitiya innovacionnogo universiteta. Vysshee obrazovanie v Rossii.* 2013. № 8-9. S. 11 – 18.
38. Sviridova N.V., Sazonova I.V. *Sravnitel'nyj analiz effektivnosti i rezul'tativnosti deyatel'nosti vuzov. Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz.* 2011. № 4. S. 83 – 86.
39. Ovchinnikov M.N. *Ob ocenivanii deyatel'nosti universitetov i pokazatelyah effektivnosti programm razvitiya. Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz.* 2012. № 1. S. 25 – 30.
40. Nurgaliev D.K., Ovchinnikov M.N., Kirshin I.A. *Reformirovanie universitetskoj sistemy upravleniya: izmenenie celej klassicheskoj kafedry. Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz.* 2009. № 4. S. 47 – 50.
41. *Strategii razvitiya rossijskih vuzov: otvety na novye vyzovy / pod nauch. red. N.L. Titovoj. M: MAKS Press, 2008. 668 s.*
42. *Universitet v sovremennom obshchestve: strategiya innovacionnogo razvitiya: koll. monografiya / pod obshch. red. prof. G.I. Lazareva. Vladivostok, 2011.*
43. *Federal'nyj zakon «Ob obrazovanii v Rossijskoj Federacii» №273-FZ ot 29 dekabrya 2012 goda s izmeneniyami 2019 goda [Elektronnyj resurs]. URL: <http://zakon-ob-obrazovanii.ru> (data obrashcheniya: 03.02.2019 g.)*
44. *Ukaz Prezidenta RF ot 7 maya 2012 g. №599 «O merah po realizacii gosudarstvennoj politiki v oblasti obrazovaniya i nauki» [Elektronnyj resurs]. URL: <https://www.mos.ru/donm/documents/normativnye-pravovye-akty/view/173632220/> (data obrashcheniya: 31.01.2020 g.)*
45. Knyazev E.A. *Ob universitetah i ih strategiyah. Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz.* 2005. № 4. S. 9 – 17.
46. Tomilin O.B. *«Optimisticheskaya tragediya» universitetsko menedzhmenta. Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz.* 2006. №6. S. 7–14.
47. Halin V.G. *Sistemy voznagrazhdeniya i akademicheskikh kontraktov professorov Kalifornijskogo universiteta v Los-Andzhelese i Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta. Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ekonomika,* 2013. S. 95 – 109.
48. Kryukov V.V., Lugovoj R.A., Soldatova YU.A., SHahgel'dyan K.I. *Razrabotka programmy strategicheskogo razvitiya universiteta: trebovaniya, pokazateli, process. Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz,* 2012. № 4 (80). S. 16 – 25.
49. CHuchalin A.I., Zamyatin A.V. *Upravlenie obrazovatel'noj deyatel'nost'yu v integrirovannoj sisteme menedzhmenta kachestva vuza. Voprosy obrazovaniya.* 2010. № 1. S. 116 – 134.

UNIVERSITY STRATEGIC MANAGEMENT: EVOLUTION OF THE PROBLEM

*Sandler D.G., Candidate of Economic Sciences (Ph.D.), Associate Professor,
Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin,
Ostrovkin D.L., Candidate of Historical Sciences (Ph.D.),
Ural State Forestry University*

Abstract: in recent years, issues related to the development of a strategy for the development of educational institutions became increasingly important in Russia, because with the development of the educational services market, universities became the active participants in market relations. This article is a review of the scientific literature on the problem of strategic management of institutions of higher education, published in Russian for the period from 1998 to 2013. The study is based on the analysis of scientific, methodological and organizational prerequisites for the transition to the strategic management of universities. On the basis of generalization scientific literature the levels of comprehension, the main concepts, stages and technologies of the strategic management of higher education were identified, with the aim of its competitiveness and improving the quality of education. The authors note that universities in modern conditions have become the object of implementation and application of the basic mechanisms of management and market control. In this regard, the researchers presented the main strategies and ways for the transition of Russian universities to a new type of organization built on the principles of strategic management, which are presented in modern literature. The article contains a new and poorly presented in the Russian scientific literature comprehensive review of theories and practices on the strategic management of universities, including making management decisions. The described methodologies and approaches should contribute to the development of the most appropriate management strategies in a university context.

Keywords: university, administration, strategic management, university administration, university management, higher education