

Научная статья  
<https://doi.org/10.24412/2220-2404-2024-11-13>  
УДК 338



## ПРОТИВОРЕЧИЯ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ

**Коуров В.Ф., Меньшикова Е.А.**

*Тихоокеанский государственный университет*

**Аннотация.** Актуальность исследования обусловлена сложностью разработки и реализации программ развития российских университетов в связи с наличием ряда противоречий. Разрешение противоречий является движущей силой стратегического развития университетов. Цель: выявление видов противоречий программ развития и описание их содержания. Задачи: установление институционального статуса противоречий программ развития университетов; систематизация противоречий программ развития университетов; характеристика отдельных видов противоречий программ развития и направлений их разрешения. Методы: анализ, синтез, систематизация, обобщение научных источников по объекту и предмету исследования, экономическое описание. Результаты: описаны характеристики противоречий программ развития российских университетов; предложена классификация противоречий программ развития; обоснована необходимость разрешения противоречий для снижения рисков невыполнения программ. Выводы: программы развития университетов содержат в себе определенный состав взаимосвязанных противоречий; появление ряда противоречий объясняется попытками реализации новых направлений в программах развития, основой которых являются инновации в различных видах деятельности; своевременное выявление, описание и разрешение противоречий снижает риски невыполнения программных мероприятий и способствует стратегическому развитию университетов.

**Ключевые слова:** высшее образование, университет, анализ, программа развития, противоречие, содержание противоречия, институциональный статус противоречия.

## CONTRADICTIONS OF DEVELOPMENT PROGRAMS RUSSIAN UNIVERSITIES

**Vladimir F. Kourov, Elena A. Menshikova**

*Pacific National University*

**Abstract.** The relevance of the research is due to the complexity of the development and implementation of programs for the development of Russian universities due to the presence of a number of contradictions. The resolution of contradictions is the driving force behind the strategic development of universities. Purpose: to identify the types of contradictions in development programs and describe their content. Objectives: to establish the institutional status of contradictions in university development programs; systematization of contradictions in university development programs; characteristics of certain types of contradictions in development programs and directions for their resolution. Methods: analysis, synthesis, systematization, generalization of scientific sources on the object and subject of research, economic description. Results: the characteristics of the contradictions in the development programs of Russian universities are described; a classification of contradictions in development programs is proposed; the need to resolve contradictions to reduce the risks of program failure is substantiated. Conclusions: university development programs contain a certain composition of interrelated contradictions; the appearance of a number of contradictions is explained by attempts to implement new directions in development programs based on innovations in various fields of activity; timely identification, description and resolution of contradictions reduces the risks of non-fulfillment of program activities and contributes to the strategic development of universities.

**Keywords:** higher education, university, analysis, development program, contradiction, content of contradiction, institutional status of contradiction.

### Введение.

В ходе исследования проведен анализ содержания программ развития российских универ-

ситетов «Приоритет-2030», рассмотрены проблемы их реализации, а также противоречия, проявляющиеся на различных стадиях разработки и реализации программ развития. Основная цель

исследования: выявление различных видов противоречий программ развития и описание их содержания и характеристик. Данный подход к исследованию программ развития университетов является новым и предполагает рассмотрение противоречий, начиная с момента их возникновения и заканчивая процессами их разрешения. Сочетание новизны предмета исследования, используемых аналитических инструментов, а также полученных результатов исследования отражают его актуальность.

Достижение вышеуказанной цели позволило сформулировать задачи исследования, в числе которых определение исходных условий формирования противоречий программ развития, а также систематизации видов противоречий программ развития по различным классификационным признакам. Особое внимание уделено характеристике институционального статуса противоречий программ развития, а также исследованию содержания отдельных противоречий программ развития и направлений разрешения противоречий для снижения рисков невыполнения программ развития российских университетов.

#### **Обсуждение.**

Обзор современной литературы показывает, что отдельные авторы и коллективы исследователей рассматривают существующие модели управления университетами как инструменты сглаживания противоречий. В их числе исследуются противоречия между интересами университетов и интересами отдельных подразделений, а также между интересами разных подразделений университетов. Наиболее остро такие противоречия, как правило, проявляются в элементах организационных структур, отличающихся по финансовой эффективности деятельности – «доноров» и «реципиентов» финансовых ресурсов.

Кроме того, конфликты возможны и при централизованном распределении различных ресурсов, как финансовых, так и материальных, направляемых на реализацию программ развития университетов. А.А. Серебряков, обращая внимание на противоречие между высоким уровнем целевых показателей программ «Приоритет-2030» и ограниченными финансовыми возможностями ряда университетов, отмечает, что если «сильные» университеты ставятся в одно положение со «слабыми», то они получают больше шансов войти в программу благодаря значительным финансовым возможностям, что приводит к росту разрыва между вузами [1, с. 240].

А.И. Гусева и другие авторы [2, с. 240] подчеркивают, что успех многих университетов в конкурсе программ основан на накопленном опыте участия в стратегических инициативах последних десятилетий. В.О. Довбыш, М.Л. Белоножко, О.С. Андреева отмечают, что успешная реализации программ развития опорных университетов дает им возможность рассчитывать на государственную поддержку в рамках программ стратегического академического лидерства «Приоритет-2030», способствующих выведению на мировой уровень [3, с. 24]. Соответственно, для вузов-аутсайдеров характерно противоречие между стремлением достичь высокого уровня, заданного в программах, и низким стартовым уровнем из-за недостатка опыта участия в конкурсах.

В.П. Камышанский указывает на противоречие требований к участникам программ «Приоритет-2030» в части обеспечения учебного процесса за счет не менее 51 % преподавателей в возрасте до 39 лет и высокой долей великовозрастных кандидатов и докторов наук на практике [4, с. 67]. Отсюда вытекает сложная задача кардинального обновления НПП, что невозможно при существующей системе подготовки научно-педагогических кадров. Л.С. Бабынина, И.С. Грунина, рассматривая проблемы реализации программ «Приоритет-2030», отмечают, что носителями современных знаний и технологий должны являться ППС и научные сотрудники с высоким уровнем компетенций, однако процедуры конкурсного избрания на эти должности не основаны на компетентностном подходе [5, с. 67].

Помимо внутренних противоречий, имеет место большое количество внешних факторов и противоречий, вызывающих проблемы развития университетов и необходимость совершенствования их деятельности. Так, Хосем М. Пике, Ясмينا Бербегал-Мирабент, Генри Ицковиц подчеркивают, что университеты играют уникальную роль в экосистемах инноваций, однако этому препятствует существующая инфраструктура, что требует ее улучшения для инкубации и ускорения бизнес-идей [6, с. 277].

Ряд авторов рассматривает противоречивость интересов коллективов университетов и территориальных сообществ. Тарик Х. Малик, Саджал Кабирдж, Чуньхуэй Хуо исследуют противоречивость интересов интенсификации развития университетов и инновационного развития городов в секторе ИКТ [7, с. 329]. Торо Рантала, Юхани Укко, Минна Саунила обращают внима-

ние на противоречия инновационных и обучающих возможностей университетов и интересов промышленных организаций [8, с. 405].

Если внешние противоречия зачастую трудно разрешимы, то внутренние противоречия в значительной степени могут быть устранены университетами самостоятельно в процессе реализации программ развития. Следует согласиться с мнением А.М. Збарского, который справедливо отмечает, что внутренние противоречия являются следствием инертности образовательных организаций, и их снятие является важной задачей [9, с. 2999].

Вышеизложенное позволяет отметить, что, несмотря на значительное внимание в литературе внутренним и внешним противоречиям развития университетов, вопросы выявления и анализа противоречий программ развития университетов требуют дальнейшей проработки, а определение путей и способов их разрешения может рассматриваться как движущая сила стратегического развития университетов. Данное исследование направлено на выявление, систематизацию и описание противоречий университетских программ, своевременное разрешение которых может способствовать повышению эффективности деятельности российских университетов.

#### **Результаты.**

Анализ опыта разработки и реализации программ развития российских университетов «Приоритет-2030», а также содержание материалов в российской научной литературе по этому вопросу, позволяет раскрыть содержание противоречий, возникающих в процессе разработки и реализации программ развития. Признаки наличия противоречий формируются и проявляются уже на стадии разработки программ и формируются по двум основным направлениям. Во-первых, как несоответствия, несогласия, различия точек зрения и позиций среди участников команд разработчиков программ, причем такие противоречия могут различаться по масштабам, глубине, структуре и т. д. Во-вторых, как противоречия между внешними требованиями к содержанию программ развития и внутренними потенциальными возможностями университетов.

На наш взгляд, важно установить институциональный статус противоречий программ развития университетов, а также дать их основные характеристики. Во-первых, противоречия программ развития относятся к социально-экономическому типу противоречий. Это объясняется

тем, что противоречия формируются в определенной среде экономической деятельности в ходе прогрессивных изменений в социальной структуре общества. Данный тип противоречий представляет собой крайнюю форму несоответствия между старыми и новыми направлениями в программах развития, предполагающими подготовку кадров с новыми профессиональными, экономическими и социальными компетенциями. Основой таких компетенций являются, прежде всего, инновации в образовательной, научно-исследовательской и коммерческой деятельности.

Во-вторых, это противоречия, не относящиеся к разряду антагонистических, разрешение которых возможно лишь при условии устранения (уничтожения) одной из сторон противоречия. Как правило, противоречия программ развития разрешаются на основании достижения согласованности в среде команд разработчиков и в системе показателей развития университетов, что приводит к совершенствованию их деятельности. Успехи университетов в реализации программ «Приоритет-2030» в достижении высокого уровня программных показателей базируются на достижениях университетов в реализации программ предыдущих поколений (развития национальных исследовательских университетов, стратегического развития, опорных университетов и др.).

В-третьих, противоречия программ – это противоречия развития, а не стагнации или кризиса. Определение такой природы противоречий позволяет представлять их в качестве обязательных и необходимых атрибутов реализации программ развития университетов. Следовательно, разрешение таких противоречий предполагает уточнение механизмов, показателей программ университетов по пути их прогрессивного развития.

В-четвертых, противоречия реализации программ представляют собой основы механизмов формирования будущего состояния университетов, которые содержат в себе их стратегические цели и интересы, поскольку особенностью развития университетов, участвующих в реализации программ «Приоритет-2030», является стратегический характер развития.

В-пятых, противоречия реализации программ стратегического развития, как правило, имеют системный характер, что, например, проявляется в виде несоответствия между высоким уровнем разработки программ развития и относи-

тельно низким стартовым уровнем развития университетов. Противоречия проявляются при формировании разного уровня целевых показателей программ развития в различных университетах по одинаковым направлениям деятельности. В результате даже в случае стопроцентного выполнения запланированных на низком уровне показателей университеты не могут быть отнесены к числу лучших согласно конкурсным условиям. К сожалению, практика не дает ответа на вопрос о том, как устранять такие противоречия.

Даже в случае нагромождения событий, фактов, проблем и явлений можно выделить определенные закономерности и взаимосвязи формирования противоречий, которые заключаются в том, что стартовыми условиями их появления в университетах выступают объявления конкурсов, а также стремления университетов участвовать в них. Закономерности формирования противоречий в границах каждой программы развития обусловлены тесной взаимосвязью основных видов деятельности в университетах (образовательной, научно-исследовательской, инновационной, коммерческой и др.).

Обзор опыта разработки и реализации программ развития позволяет отметить наличие системы противоречий и единого механизма их возникновения. Дополнительными исходными условиями формирования противоречий являются:

- наличие общих источников их формирования (содержание программ развития, состояние университетов, деятельность подразделений университетов по реализации программ развития);
- развитие каждого противоречия по единому механизму: текущее развитие – несоответствие – противоположность – противоречие – устранение (разрешение) противоречия – стратегическое развитие;
- взаимосвязь противоречий между собой, что проявляется в процессе реализации программ развития.

Рассматривая виды противоречий программ развития, следует опираться на различные критерии, в результате можно выделить разные варианты классификации противоречий, как показано в таблице.

Таблица – Виды противоречий программ развития университетов

Классификационный признак	Виды противоречий программ развития университетов
Сфера возникновения (вид деятельности университета)	Противоречия в учебной, научно-исследовательской, инновационной, социальной, коммерческой деятельности
Масштабы противоречий	Противоречия на уровне университетов, их подразделений, коллективов, НПР и сотрудников
Отношение к человеческой деятельности	Противоречия объективные и субъективные
Момент существования противоречий	Противоречия актуальные и потенциальные
Частота возникновения противоречий	Противоречия систематические (постоянные) и случайные (временные)
Степень очевидности противоречий	Противоречия явные и неявные (скрытые)
Вероятность проявления противоречий	Противоречия реальные и потенциальные
Воздействие на развитие университета	Противоречия, разрешение которых прямо и косвенно воздействует на развитие университетов

Практика реализации программ стратегического развития российских университетов создает достаточно обширное поле возникновения, формирования и разрешения противоречий. Не

проводя детального анализа всей системы противоречий программ развития университетов, далее остановимся на раскрытии содержания отдельных примеров противоречий, представленных на рисунке.



Рисунок – Примеры противоречий программ развития университетов

Формирование противоречий между стратегическими и текущими (оперативными или тактическими) целями деятельности в университетах имеет глубокие корни и разнообразные основания. Прежде всего, речь идет о дефиците рабочего времени, которое посвящено выполнению НИР и сотрудниками текущих, заранее спланированных функций. В последние годы расширяется практика занесения в индивидуальные планы преподавателей различных целевых показателей, направленных на реализацию стратегических видов деятельности, но должного эффекта пока не наблюдается. Ограничение развития стратегической деятельности усиливается различными факторами, вытекающими из специфики работы НИР и сотрудников университета. К ним можно отнести необходимость работы по подготовке и совершенствованию преподавания дисциплин, внешнее совместительство, низкий уровень заработной платы и т. д. В результате формируются разрывы между текущей образовательной и стратегической деятельностью НИР и сотрудников, что отрицательно сказывается на конечных результатах, возникает неблагоприятный психологический и социальный климат в коллективах.

Противоречие проявляется не только во внутренних рабочих процессах университета, но и в крайних расхождениях между стратегическими и текущими оценками деятельности. Например, текущая оценка образовательной деятельности в университете в целом формируется на основе консервативного подхода к ее планированию из года в год. Статистические показатели университетской отчетности в области образовательной деятельности лишь только фиксируют незначительные изменения, которые нередко определяются факторами внешней среды. Стратегическая оценка образовательной деятельности, в зависимости от планирования ее траектории и структуры развития, прежде всего, основана на системе приростов показателей. Программа развития вносит в текущую образовательную деятельность такие стратегические показатели, как структурные изменения наборов, формирование стратегически значимых направлений образовательной деятельности, высокие финансовые результаты образовательной деятельности и т. д. В результате замены текущих оценок образовательной деятельности на стратегические нередко обнаруживается, что образовательная деятельность неэффективна, а финансовый результат стремится к нулю.

Противоречия между существующими и вновь возникающими центрами концентрации деятельности и управления в университетах заслуживает особого внимания, так как отражают столкновение противоположных, порою взаимоисключающих, интересов. С одной стороны, надо учитывать интересы старой элиты университетов, сложившихся групп НПП и сотрудников, взявших на себя ответственность за ключевые показатели и получающих привилегии и вознаграждения. С другой стороны, важно принимать во внимание интересы новых групп и коллективов, состоящих из молодых и амбициозных НПП и сотрудников, считающих предыдущие достижения явно недостаточными и стремящихся изменить распределение сил в свою пользу.

Степень глубины этих противоречий определяется множеством факторов, нередко самых неожиданных и труднообъяснимых. Например, сложно объяснить гипертрофированное стремление НПП и сотрудников отдельных кафедр/школ приобретать все большее количество лабораторного оборудования, компьютерной и оргтехники в условиях, когда количество обучающихся незначительно и крупные научные проекты отсутствуют.

В рассмотренных примерах противоречий проявляется достаточно много субъективных факторов их формирования. Как правило, это факторы психологического, амбициозного, личностного характера. Несмотря на всю сложность содержания таких противоречий, предназначенность процесса реализации программ развития все-таки заключается в их разрешении. Анализ содержания противоречий программ развития, а также использование механизмов их разрешения должны постоянно находиться под контролем руководства университетов и их структурных подразделений. Это необходимо для достижения гармонизации психологического климата в коллективах и снижения вероятности наступления рисков невыполнения программ развития.

**Заключение.** Проведенное исследование противоречий программ развития российских университетов позволяет сформулировать следующие выводы.

Во-первых, любая программа развития университетов содержит в себе определенный состав противоречий. Как правило, их содержание определяется направлением формирования прогрессивного развития университетов. В случае, если противоречия программ развития не выступают факторами прогрессивных изменений, следует сделать вывод о деградации (стагнации) деятельности университетов, которые в конечном итоге могут стать объектами реорганизации.

Во-вторых, в статье предпринята попытка определения институционального статуса противоречий программ развития университетов, который свидетельствует о тесной взаимосвязи противоречий программ развития с процессами прогрессивных изменений в социальной структуре общества либо региональных сообществ. Институциональный статус противоречий нередко объясняется многочисленными попытками реализации новых направлений в программах развития, предполагающих подготовку кадров с новыми профессиональными, экономическими и социальными компетенциями, основой которых являются инновации в образовательной, научно-исследовательской и коммерческой деятельности.

В-третьих, риски не достижения целевых показателей программ развития университетов в значительной степени связаны с упущенными возможностями своевременного разрешения противоречий программ развития. При этом возникают потери финансовых средств и времени, необходимого для конструктивной реализации мероприятий и проектов программ, проблемы управляемости подразделениями и университетами в целом в процессе реализации программ развития. В связи с чем особую значимость приобретает разработка направлений формирования механизма разрешения противоречий для снижения рисков невыполнения программ развития.

**Конфликт интересов**

Не указан.

**Рецензия**

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

**Conflict of Interest**

None declared.

**Review**

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

**Литература:**

1. Серебряков А.А. Обзор программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» // *Управление наукой: теория и практика*. 2021. Т. 3. № 3. С. 236-241.
2. Гусева А.И., Калашиник В.М., Каминский В.И., Киреев С.В. Анализ деятельности групп университетов трека «Территориальное и отраслевое лидерство» программы «Приоритет-2030» // *Высшее образование в России*. 2022. Т. 31. № 4. С. 9-28.
3. Довбыш В.О., Белоношко М.Л., Андреева О.С. Программы развития опорных университетов первой волны: анализ целевых показателей и итоги реализации // *Теория и практика общественного развития*. 2021. № 7 (161). С. 19-25.

4. Камышанский В.П. Организационно-правовые проблемы кадрового обеспечения программы стратегического академического лидерства «Приоритет 2030» // *Методологические проблемы цивилистических исследований*. 2024. № 6. С. 64-77.

5. Бабынина Л.С., Грунина И.С. Программа «Приоритет-2030» как развитие концептуальных подходов в оценке деятельности вузов // *Kant*. 2024. № 1 (50). С. 4-11.

6. Josep M. Pique, Jasmina Berbegal-Mirabent, Henry Etzkowitz. *The Role of Universities in Shaping the Evolution of Silicon Valley's Ecosystem of Innovation* // *Triple Helix*. 2021. V. 7. № 2-3. P. 277-321.

7. Tariq H. Malik, Sajal Kabiraj, Chunhui Huo Chinese. *Universities Mobilise FDI and DDI for the City's Innovativeness in the ICT Sector* // *Triple Helix*. 2021. V. 8. № 2. P. 329-363.

8. Tero Rantala, Juhani Ukko, Minna Saunila. *The Role of Performance Measurement in University-Industry Collaboration Projects as a Part of Managing Triple Helix Operations* // *Triple Helix*. 2021. V. 8. № 3. P. 405-444.

9. Збарский А.М. Противоречия системы кадрового обеспечения транспортной отрасли // *Креативная экономика*. 2023. Т. 17. № 8. С. 2991-3008.

#### **References:**

1. Serebryakov A.A. *Review of the strategic academic leadership program «Priority-2030»* // *Management of Science: theory and practice*. 2021. V. 3. № 3. P. 236-241.

2. Guseva A.I., Kalashnik V.M., Kaminsky V.I., Kireev S.V. *Analysis of the activity of groups of universities of the track «Territorial and sectoral leadership» of the program «Priority-2030»* // *Higher education in Russia*. 2022. V. 31. № 4. P. 9-28.

3. Dovbysh V.O., Belonozhko M.L., Andreeva O.S. *Development programs of the first wave of reference universities: analysis of target indicators and results of implementation* // *Theory and practice of social development*. 2021. № 7 (161). P. 19-25.

4. Kamyshansky V.P. *Organizational and legal problems of personnel support for the strategic academic leadership program «Priority-2030»* // *Methodological problems of civil studies*. 2024. № 6. P. 64-77.

5. Babynina L.S., Grunina I.S. *The Priority-2030 program as the development of conceptual approaches in assessing the activities of universities* // *Kant*. 2024. № 1 (50). P. 4-11.

6. Josep M. Pique, Jasmina Berbegal-Mirabent, Henry Etzkowitz. *The Role of Universities in Shaping the Evolution of Silicon Valley's Ecosystem of Innovation* // *Triple Helix*. 2021. V. 7. № 2-3. P. 277-321.

7. Tariq H. Malik, Sajal Kabiraj, Chunhui Huo Chinese. *Universities Mobilise FDI and DDI for the City's Innovativeness in the ICT Sector* // *Triple Helix*. 2021. V. 8. № 2. P. 329-363.

8. Tero Rantala, Juhani Ukko, Minna Saunila. *The Role of Performance Measurement in University-Industry Collaboration Projects as a Part of Managing Triple Helix Operations* // *Triple Helix*. 2021. V. 8. № 3. P. 405-444.

9. Zbarsky A.M. *Contradictions of the personnel support system of the transport industry* // *Creative economics*. 2023. V. 17. № 8. P. 2991-3008.

#### **Информация об авторах:**

**Коуров Владимир Филаретович**, доцент, кандидат экономических наук, доцент высшей экономической школы Института экономики и управления, ФГБОУ ВО «Тихоокеанский государственный университет», Российская Федерация, г. Хабаровск, kourov-v@mail.ru

**Меньшикова Елена Алексеевна**, доцент, кандидат экономических наук, доцент высшей экономической школы Института экономики и управления, ФГБОУ ВО «Тихоокеанский государственный университет», Российская Федерация, г. Хабаровск, menshikova.63@mail.ru

**Vladimir F. Kourov**, Associate Professor, Candidate of Economic Sciences, Higher economic school, Institute of Economics and Management, Pacific State University, Russian Federation, Khabarovsk

**Elena A. Menshikova**, Associate Professor, Candidate of Economic Sciences, Higher economic school, Institute of Economics and Management, Pacific National University, Russian Federation, Khabarovsk