

Конкурентные стратегии вьетнамских вузов

До Минь Нгок

До Минь Нгок — преподаватель менеджмента факультета менеджмента и туризма Ханойского университета (Вьетнам). E-mail: ngocdm@hnu.edu.vn.

Неотступное стремление вьетнамского правительства обновить национальную систему высшего образования привело к запуску Стратегии реформирования высшего образования на 2006–2020 годы, в рамках которой университетам и колледжам была дарована институциональная автономия, благодаря чему они получили возможность самостоятельно решать финансовые вопросы и определять свои размеры. Реализация этой стратегий подходит к концу, вузы завершили запланированный на 2014–2017 годы пилотный проект, и уже пора начать рефлексировать об изменениях, необходимых для дальнейшего движения вперед и для обеспечения устойчивого развития высшего образования.

Революционный курс

После запуска в 1986 году политики «Дой Мой» (политики обновления) вьетнамская система высшего образования претерпела колоссальные изменения: государство лишилось своей монополии на контроль за высшим образованием, стало возможно создавать частные колледжи и университеты. Тем не менее научные организации по-прежнему являются субъектами централизованного планирования и в финансовом плане зависят от государственного бюджета. Понимая, что в условиях рыночной экономики перемены, направленные на повышение качества вузов, неизбежны, правительство Вьетнама приняло в 2005 году уже упомянутую выше стратегию (которая также известна как резолюция 14/2005/NQ-CP). Один из основных элементов этой стратегии заключается в том, что вузам позволено самостоятельно устанавливать количество студентов и составлять учебные программы, а также заниматься финансовым планированием. В целом общество и вузы хорошо восприняли новую стратегию, и считается, что полноценная реформа высшего образования действительно удастся. В результате реализации этой стратегии вузы Вьетнама стали независимыми, а качество исследователей и преподавателей повысилось.

Хотя государство продолжает частично финансировать высшее образование, конечной целью остается автономия вузов, что подтвердил заместитель премьер-министра в ходе недавней конференции, посвя-

щенной итогам пилотного проекта 2014–2017 годов. В конце концов вузы станут неотличимы от негосударственных предприятий. Поэтому в этой статье я постараюсь проанализировать стратегии вузов с точки зрения стратегического менеджмента. Если смотреть в целом, университеты обслуживают преимущественно «местного потребителя» (вьетнамских студентов), а их стратегии — и на корпоративном уровне, и на уровне бизнеса — нацелены на обеспечение роста и расширения.

Стратегия корпоративного уровня

На корпоративном уровне многие вузы используют стратегию сотрудничества, что выражается в развитии совместных с иностранными партнерами образовательных программ. Это стало результатом государственной политики 1987 года по поддержке международного сотрудничества с целью диверсификации источников финансового обеспечения высшего образования. Впервые такое сотрудничество началось в 1998 году, и с тех пор количество международных образовательных программ постоянно растет. Есть совместные программы разного уровня: где-то можно получить только сертификат об обучении, где-то — диплом бакалавра или магистра, бывают даже совместные международные PhD-программы. Студенты, которые обучаются на таких программах, платят очень много, и за это они получают доступ к иностранным учебным программам, дипломы иностранных вузов и могут провести половину срока обучения за пределами Вьетнама. Такие программы являются для вузов важным источником дохода, способствуют повышению качества, улучшению репутации и привлечению новых абитуриентов.

Стратегии бизнес-уровня

Выход на рынок сбыта — это подход, направленный на повышение продаж уже имеющейся услуги на сложившемся рынке, то есть просто увеличение числа студентов существующих образовательных программ. Вьетнамские университеты и колледжи год за годом расширяли прием. В 1999–2013 годах общее число студентов в стране существенно выросло благодаря государственной политике улучшения качества кадров на рынке труда. Тем не менее систематически проблемой несоответствия кадров потребностям рынка никто не занимался.

Стратегия освоения рынка предполагает вывод имеющихся услуг на новые рынки, то есть привлечение новых абитуриентов на уже действующие образовательные программы. Так, вьетнамские вузы начали преподавать своим студентам некоторые курсы на английском языке и стали принимать туда иностранных студентов, которые теперь учатся бок о бок с местными. Привлечение иностранных студентов объявлено правительством приоритетным направлением

работы. В связи с этим проводятся специальные инициативы: например, в 2008 году начал реализовываться дорогой проект по англоязычному обучению в бакалавриате и по привлечению во Вьетнам известных иностранных профессоров, а недавно университеты получили право самостоятельно устанавливать требования к иностранным абитуриентам. Тем не менее масштабному привлечению международных студентов и ученых мешает то, что выбор курсов на английском довольно узок, а их качество — не очень высокое.

Стратегия разработки новых продуктов включает разработку новых услуг и их вывод на сложившийся рынок — в нашем случае речь идет о разработке новых учебных курсов для местных студентов. Большинство вьетнамских университетов и колледжей использует именно этот подход. Вузы во Вьетнаме делятся на монопрофильные и многопрофильные, причем количество многопрофильных университетов в последнее время выросло. Все время разрабатываются новые программы для привлечения дополнительных студентов. Это отражает тот факт, что вьетнамские университеты и колледжи ориентируются в первую очередь на преподавание, поскольку их основным источником дохода являются деньги, собранные со студентов.

Стратегия диверсификации продукции — это выход на новые сегменты рынка с новыми услугами. Эта стратегия по обслуживанию новых групп учащихся: многие университеты стали предлагать образовательные программы для взрослых (это могут быть языковые курсы, компьютерные курсы, курсы по развитию каких-то практических навыков и т.д.). Одновременно с этим некоторые вузы стремятся выйти, наоборот, на более юных учащихся или захватить новые сегменты рынка. Так, в состав Ханойского национального педагогического университета входит гимназия для одаренных детей, средняя школа «Нгуен Тат Тхань» и детский сад «Буп Сен Сянь». А Университет Хоа Сен недавно открыл Центр иностранных языков и обучения за рубежом, куда могут приходить и взрослые, и дети (ученики начальной, средней, старшей школы) и где они могут выучить английский или получить консультации по обучению за рубежом.

Проблемы неоперившихся птенцов

Пока основным ориентиром для вьетнамских вузов были приоритеты правительства, то есть их действия были скорее реактивными, чем проактивными. Поскольку вузы слишком долго являлись частью централизованной системы, они испытывают управленческие проблемы, которые мешают им адекватно отвечать на запросы рынка труда и двигаться в сторону международных стандартов. Если вьетнамские вузы наконец получат полную автономию, они окажутся в положении птенцов, выпавших из гнезда —

из безопасной зоны, в которой решением всех проблем занималось государство. Кто-то упадет и разобьется, а кто-то научится летать и взмоет вверх. Пока этого не случилось, государству следует и дальше «затягивать дыры» национальной системы высшего образования с целью обеспечения гладкого перехода к полной автономии вузов.

DOI: <http://dx.doi.org/10.6017/ihe.2018.94.10532>

