

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ

Рассмотрены особенности стратегического планирования в высшей школе и модели, разработанные представителями разных школ. Предложен авторский алгоритм стратегического планирования в высшей школе.

Ключевые слова: стратегия; стратегическое планирование; сфера высшего образования; модель стратегического планирования.

Существуют различные взгляды на назначение стратегического планирования в системе высшего образования. Стратегическое планирование в системе высшего образования – динамический процесс, требующий высокого стандарта концентрации на будущих достижениях, анализа со стороны лиц, вовлеченных в процесс планирования. Ряд специалистов считает, что фундаментальной целью стратегического планирования в системе высшего образования является обеспечение непрерывного процесса экспертизы и оценки сильных сторон учреждения, определения необходимости в ресурсах, изложения последовательности действий для построения более эффективной деятельности [1, 2]. Некоторые специалисты придерживаются точки зрения, что это сознательный процесс оценки текущего состояния и вероятных будущих условий окружающей среды, идентифицирующий перспективные для государства направления в целях развития организованных стратегий, политик и процедур, для выбора наиболее оптимальных [3, 4].

Большинство исследований, посвященных стратегическому планированию в системе высшего образования, резюмируют, что данный инструмент в сфере образования представляет собой лишь картину большого выбора фундаментальных целей, что приводит к фокусировке на самом процессе выполнения, а не на достижении поставленных целей, в то время как в бизнесе больше ценится результат. Стратегическое планирование осуществляется не в вакууме, оно ограничено рамками окружающей среды, национальной политики, доступными ресурсами и внутренними факторами.

Среди факторов, определяющих развитие систем высшего образования в мире, значительное место занимают процессы глобализации, либерализации и интернационализации. На международном уровне это стремительное расширение новых информационных технологий и усовершенствования в сфере коммуникаций породило общество, где главенствует знание. Знания вытесняют физический капитал как источник богатства. Глобализация расширяет границы стратегического планирования до мирового уровня, увеличивая подвижность человеческих ресурсов, открывает доступ к знанию через границы, повышает требования к качеству. Что касается ресурсов, то большинство образовательных учреждений мира оказываются перед проблемой сокращения ресурсов и возрастающих затрат даже в развитых странах [5]. Повышается конкуренция за студентов и преподавателей, в том числе с частными вузами.

Ограничением стратегического планирования для системы высшего образования является и политика государства, во многом регламентирующая образовательную среду. Вообще внешняя среда образовательной отрасли характеризуется явными противоречиями

столкновения влияния двух сил: рыночной и государственной (общественной). С другой стороны, для образования характерна трудность оценки текущего состояния.

Отличия стратегического планирования в системе высшего образования от бизнеса включают в себя целый ряд факторов. Прежде всего, это слабая централизация (факультеты университетов достаточно самостоятельны). Система ценностей в бизнесе и образовании различна, для вузов это долгосрочные инвестиции в людей. В системе высшего образования существует крайняя размытость понятия «потребитель», к ним относят студентов, работодателей, общество, но их интересы могут быть не только различными, но и противоречить друг другу.

Доминирующая роль директора в принятии решений в бизнесе не идентична роли ректора вуза. По сути высшие учебные заведения не могут быть полностью самостоятельными в выборе своей стратегии. Все эти особенности требуют адаптации бизнес-модели к условиям системы образования.

По мнению ведущих американских специалистов в области стратегического планирования высшего образования, существующие методы не отвечают современным условиям [6]. Для улучшения необходима более четкая взаимосвязь между целями, показателями и средствами их достижения. Требования заинтересованных сторон, общества, студентов, работодателей меняются значительно, качественно растут и меняются быстрее, чем система высшего образования [7]. Высшие учебные заведения часто не готовы переосмыслить свою роль и ответственность в обществе. Некоторые специалисты высказываются достаточно категорично: «При дальнейшем отсутствии стратегического планирования уже в следующем поколении вузы ожидают очень трудные времена» [8].

Большинство специалистов единодушно в оценке необходимости разработки стратегии развития высшей школы [9–12]. Университет в целом должен самоопределиваться в обществе и на научно-образовательном рынке, четко обозначив вектор своего развития. Уже в 90-х гг. на первый план выдвинулась задача формулировки миссии и стратегии вуза [13].

Известный ученый-экономист, нобелевский лауреат Василий Леонтьев сравнивал рыночную экономику с парусной яхтой, приводимой в движение ветром. Ветер – это предпринимательская инициатива, в целом ведущая себя как неуправляемая стихия. Однако у яхты есть руль и рулевой и потому парусные суда движутся из исходного пункта в заданный, хотя при этом и сталкиваются с проблемами, вызванными штормом или штилем. При наличии соответствующих способностей рулевой может заставить яхту идти даже против ветра

(но не сможет заставить ее двигаться в штить!). В новых условиях в качестве «руля» и «рулевого» выступают миссия и стратегия развития университета (разработанные на определенный период), а в качестве организационных регуляторов – коллегиальные органы управления (координационные советы проектов) [14].

При этом британские специалисты обозначают стратегический подход в системе высшего образования как альтернативу ранее существовавшему номенклатурному [15]. Использование адаптационных механизмов в стратегии развития высшего образования предложено Т.Л. Клячко, Н.Л. Титовой, А.О. Крыштановским и др. [16]. При этом концепция развития высшего образования должна быть естественным следствием сформированной стратегии [17]. Стратегическое планирование не только призвано сформировать наиболее эффективный путь решения современных проблем и вызовов внешней среды, но и обнаружить конкурентные преимущества и место на всех уровнях рынка, начиная с международного. Именно данный инструмент позволяет обеспечить необходимый уровень и качество человеческих ресурсов, которые были бы востребованы в том экономическом состоянии, к которому стремится общество [18].

Учитывая актуальность перехода на инновационный путь развития российской экономики и огромную роль в этом процессе высшей школы, разработана Стратегия Российской Федерации в области развития науки и инноваций до 2015 г., которая содержит необходимое условие реализации: обеспечение притока молодых кадров в сферу науки. Утверждение инноваций в качестве доминирующего фактора развития высшей школы является одной из значимых характеристик нашего времени. Это обусловлено тем, что спо-

собность к восприятию инноваций и выбор инновационного пути развития позволяет выживать и развиваться высшей школе в условиях нарастающей динамики социальных изменений и все более ожесточающейся конкуренции. По мнению Е.Г. Пугачева, К.Н. Соловьенко, стратегия развития высшей школы соответствует эволюционной модели рынка труда специалистов [19].

Ряд зарубежных специалистов высказывается о необходимости конкретизации стратегических планов высшей школы. Так, американские специалисты считают, что каждая стратегическая тема должна быть конкретизирована 6–12 ключевыми показателями выполнения и разрабатываться на нескольких уровнях, начиная с мирового сообщества до уровня колледжа [20].

Высказываются мысли относительно необходимости включения стратегического планирования высшей школы в стратегии регионального развития [21]. В последнее время особое значение приобретает именно региональный уровень стратегического планирования системы высшего образования; связано это прежде всего с кластерной моделью инновационного развития, в котором кластерам уделяется огромное внимание [22].

Существуют различные взгляды на порядок и содержание стратегического планирования в системе высшего образования. Рассмотрим ряд моделей, предложенных специалистами разных стран. Особенностью процесса стратегического планирования в системе высшего образования, предложенного Alexandra L. Lerner (рис. 1), является наличие непреднамеренных неожиданных стратегий [23]. К явным достоинствам можно отнести процесс обучения стратегическому планированию и формирование стратегического мышления. Однако используемый инструментариум довольно ограничен: SWOT-анализ, бенчмаркинг и GAP-анализ.

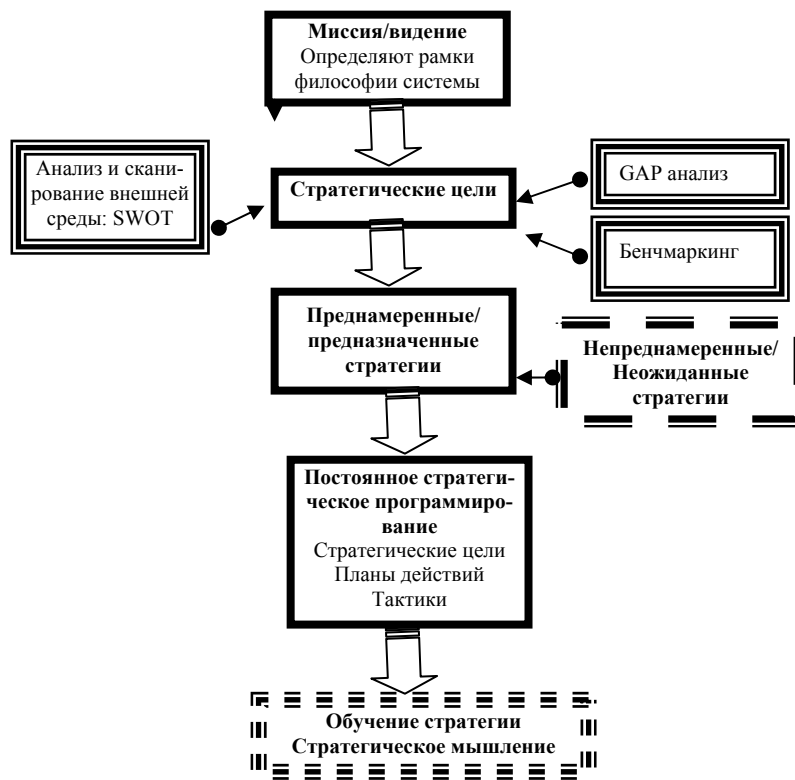


Рис. 1. Модель процесса стратегического планирования

Более детализированная модель процесса стратегического планирования в системе высшего образования приведена Kenneth P., Pisel Ph.D. [24]. Автор выделяет 10 основных этапов (рис. 2). Этапы включают в себя инициацию планирования, планирование графика, анализ, формулировку миссии, предположения, разработку стратегии, функциональный анализ, реализацию, оценку и пересмотр. К достоинствам данной модели можно отнести этап функционального анализа, на котором происходит уточнение стратегии, наличие петли обратной связи и периодический пересмотр. Кроме того, автор наглядно дает понять, что даже формулировке миссии предшествует анализ, т.е. формулировка ценностей миссии осуществляется не просто методом дискуссии, а как результат сканирования среды. К недостаткам модели можно отнести отсутствие этапа формулирования измеримых показателей и визуализа-

ции уровней стратегического планирования. Данная модель может быть использована на уровне вуза.

Несколько иной порядок стратегического планирования в системе высшего образования предложен Gwang-Chol CHANG [26] на рис. 3.

Основной идеей автора, наряду с измеримыми индикаторами, является обязательная увязка целей и действий по их достижению.

Немецкие специалисты [27] являются активными сторонниками использования системы сбалансированных показателей и стратегического контроллинга для некоммерческих организаций, в том числе и для вузов. Предложенная ими модель является попыткой адаптировать Сбалансированную систему показателей к потребностям системы образования (рис. 4). На наш взгляд, предложенные показатели, например повышение культуры общества, крайне сложны для последующей оценки и измерения.

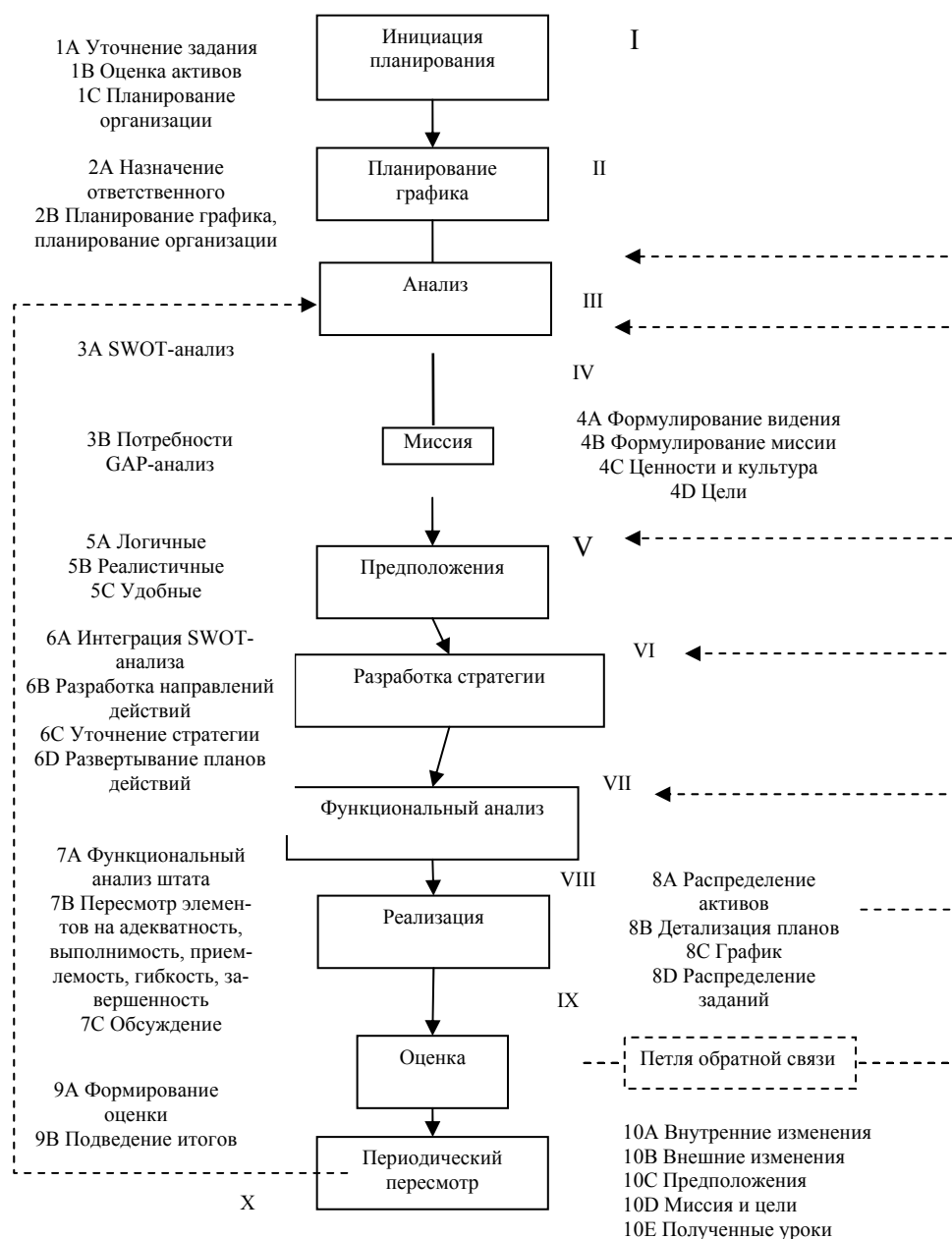


Рис. 2. Модель процесса стратегического планирования в системе высшего образования [25]

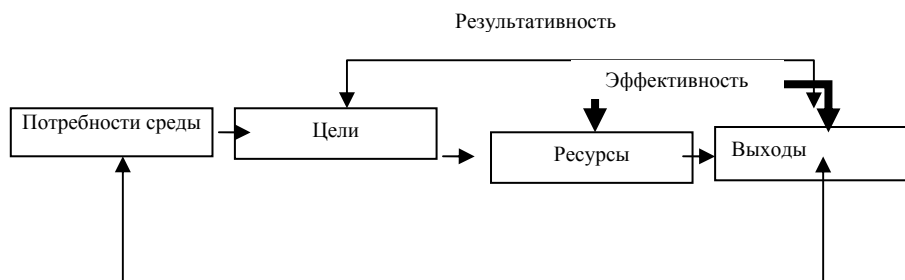


Рис. 3. Модель стратегического планирования Gwang-Chol CHANG



Рис. 4. Модель адаптации Сбалансированной системы показателей к потребностям образовательной среды [27]

На наш взгляд, стратегическое планирование высшей школы должно содержать ряд базовых шагов (см. рис. 5). Первым является анализ корневых компетенций и формулировка миссии высшей школы, ее предназначения на современном этапе. Затем необходим анализ внешней среды (PEST, SWOT) для формулировки стратегии как направления, как действий по достижению миссии. Следующим необходимым шагом является уточнение стратегии с использованием портфельных технологий на базе отраслевого анализа. После уточнения стратегии разрабатывается стратегическая карта как пошаговый процесс ее достижения. На основе стратегической карты формируются целевые показатели (индикаторы), которые систематизируются в виде плана. Для реализации стратегии данный план декомпозируется до годового плана и программ развития.

Данная методика позволяет управлять такими процессами, как перевод видения стратегии в измеримые показатели, доведение ее до всех уровней системы управления, бизнес-планирование и распределение ресурсов, обратная связь, обучение и текущий мониторинг реализации стратегии. В результате деятельность любой организации становится более прозрачной и управляемой. Существует еще одна весомая причина, побуждающая внедрять эту методику. Это растущий интерес к информации, позволяющей оценить будущий потенциал организации со стороны

внешних заинтересованных сторон. Оценка эффективности, основанная на нефинансовых показателях, таких как удовлетворенность клиентов или скорость, с которой новые продукты выводятся на рынок, будет чрезвычайно полезна для инвесторов и инвестиционных аналитиков. Организации должны отражать данную информацию для обеспечения полного представления о характере своих операций. В целом стратегическое планирование высшей школы должно базироваться на следующих принципах: непрерывность; гибкость (адаптивность); наличие измеримых показателей (финансовых и нефинансовых); учет интересов всех заинтересованных сторон.

Таким образом, в существующей экономической литературе приводятся различные принципы стратегического планирования и управления. Эти принципы были сформулированы в разные годы различными авторами и относятся к разным типам экономик. С развитием общественных отношений, научно-технического прогресса, экономической теории возникает необходимость дальнейшего развития основополагающих принципов стратегического планирования и управления. Преимущества стратегического планирования позволяют достойно встретить вызов международной и национальной конкуренции, подготовиться к открытому рынку. Они позволяют на всех уровнях системы образования достичь тех целей, которые перед ними ставят

ся. Стратегическое планирование должно стать инструментом координации усилий вузов и правительства

на всех уровнях управления, установить приоритеты развития.

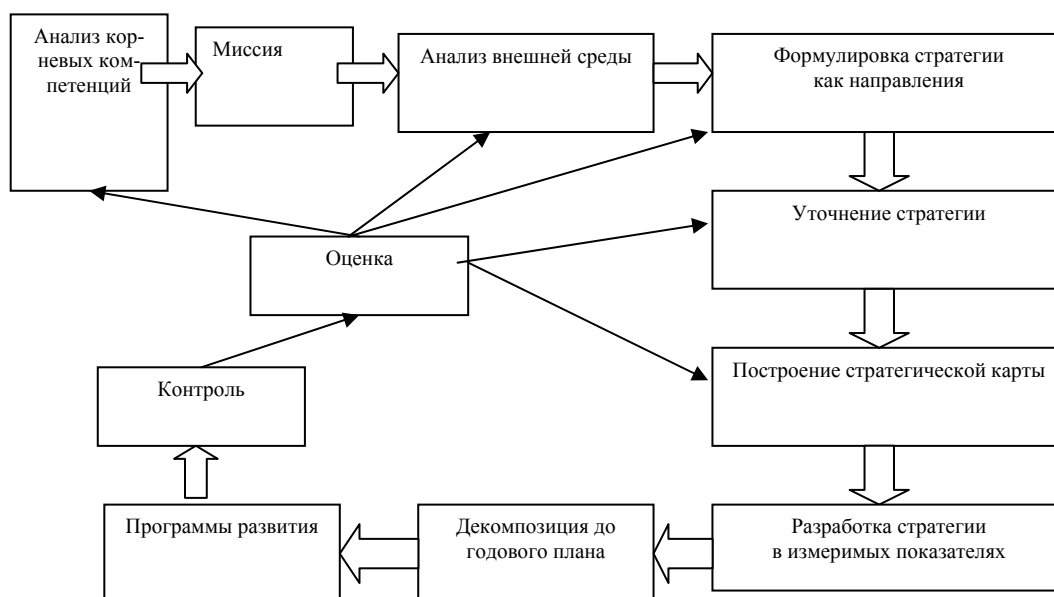


Рис. 5. Содержание стратегического планирования высшей школы

В настоящее время стратегическое планирование 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 внешней средой, ее окружающей. Именно стратегическое планирование 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.

ЛИТЕРАТУРА

1. Fred M. Hayward, Daniel J. Ncayiyana Strategic Planning for African Higher Education Institutions Sunnyside. Centre for Higher Education Transformation (CHET), 2003.
2. Peterson M.W. Analyzing Alternative Approaches to Planning. Improving Academic Management. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1980. P. 114.
3. Department of Education. Education White Paper 3: A Programme for Higher Education Transformation. Pretoria. All references to the White Paper hereafter refer to the Education White Paper 3. 1997.
4. Eckel P., Hill B., Green M. En Route to Transformation. ACE Occasional Paper Series, 1998. P. 1.
5. Grimes A. The Wall Street Journal. 2000. Aug. 1.
6. John C. Smart, William G. Tierney High education. Handbook of theory and reaserch. Vol. XV. University Of Memphis, Agaton Press, 2002. P. 222–240.
7. Breneman D. Professor, Harvard University, Graduate School of Education. Presentation at CSUN: California Higher Education: A State of Emergency. March/April 1995.
8. Glassman A.M., Rossy G., Winfield. J. Toward an Understanding of University-Based Strategic Planning. Unpublished Manuscript, California State University, Northridge, 2005.
9. Ваганов А. Экономика знаний в Российском контексте // Независимая Газета. 8 октября 2003. № 215 (3047).
10. Борисов А. Подготовка к Госсовету // Вузовский вестник. 2006. 10 мая.
11. Стриханов М. Анализ и прогноз изменений научно-педагогического потенциала высшей школы // Высшее образование в России. 2003. № 3.
12. Громыко Ю.В. Возможен ли в России образовательный дефолт? Образование и безопасность. Режим доступа: http://www.situation.ru/app/j_art_859.htm
13. Грудзинский А.О. Стратегическое управление университетом: от плана к инновационной миссии // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 1 (30).
14. Стронгин Р., Грудзинский А. Проектно-ориентированное управление инновационным университетом // Высшее образование в России. 2008. № 4. С. 30.
15. James S. Taylor, Alberto Amaral, Maria de Lourdes Machado. Strategic Planning in U.S. Higher Education: Can it Succeed in Europe? // Planning for Higher Education. 2007. № 35 (2). P. 5–17.
16. Разработка организационно-финансовых схем адаптации высшего учебного заведения в условиях кризиса бюджетного финансирования / Т.Л. Клячко, Н.Л. Титова, А.О. Крыштановский и др. М.: ГУ-ВШЭ, 2002.
17. Веселков Ф.С., Веселков А.Ф. Существенное повышение эффективности экономики России – главная конечная задача высшего образования и неординарные, однозначные пути ее решения // Открытое письмо Президенту России В.В. Путину. Режим доступа: http://kron-project.narod.ru/03prj_eduForEconomy.htm

18. *Benjamin R., Carroll S.J.* Breaking the social contract: The fiscal crisis in California higher education. RAND: Council for Aid to Education. (CAE-01-IP). 1998.
19. *Пугачева Е.Г., Соловьевко К.Н.* Эволюционная модель рынка труда специалистов // *Alma mater: Вестн. высш. школы.* 2000. № 6. С. 34–38.
20. *Nancy B., Shulock Kathi A. Ketcheson* Assessing the Metropolitan University Mission. Режим доступа: <http://www.oigr.pdx.edu/metros-1.htm>
21. Катровский А.П. Регионализация высшего образования в стратегии регионального развития. Режим доступа: <http://prometa.ru/policy/problems/reports/1/print>
22. *David A., Wolfe Ph.D.* Innovation and Creativity in City Regions Presentation to the PROGRIS Seminar MunkCentre, University of Toronto. 2006. March 30.
23. *Alexandra L. Lerner.* Research Associate. College of Business Administration and Economics. California State University, Northridge. July 1999.
24. *Kenneth P., Pisel Ph.D.* Strategic Planning Process Model for Distance Education. Режим доступа: <http://www.westga.edu/~distance/ojdl/summer112/pisel112.html>
25. *Pisel K.P., Ritz J.M.* Strategy for Planning, Designing, and Managing Distance and Distributed Learning at the University // *Distance and Distributed Learning Environments: Fifty-first yearbook of the Council on Technology Teacher Education.* N.Y.: Glencoe McGraw-Hill, 2005. P. 35–64.
26. *Gwang-Chol CHANG* Strategic Planning in Education: Some Concepts and Methods Vendredi 4 juillet 2008. Режим доступа: http://www.iiep.unesco.org/fileadmin/user_upload/Research_Challenges_and_Trends/pdf/symposium/ChangGwangChol.pdf
27. *Markus Gmür.* Strategisches Management für Nonprofit-Organisationen Stefan Nährlich / Annette Zimmer (Hrsg.). Management in Nonprofit-Organisationen: Eine praxisorientierte Einführung. Opladen: Leske & Budrich, 1999.

Статья представлена научной редакцией «Экономика» 3 марта 2009 г.