

Ссылка для цитирования этой статьи:

Бенрашу, Н. Особенности разработки стратегий в высших учебных организациях Российской Федерации // Human Progress. 2023. Том 9, Вып. 2. С. 19. URL: http://progress-human.com/images/2023/Том9_2/Benrachou.pdf. DOI 10.34709/IM.192.19. EDN WQTSKP.

УДК 303.43; 378

ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЙ В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



Бенрашу Наримен

Аспирант кафедры общего менеджмента
Институт менеджмента, экономики и финансов
Казанский (Приволжский) Федеральный Университет

Na-Benrashu@stud.kpfu.ru
18, ул. Кремлевская,
Казань, Россия, 420008
+7 (843) 233-71-09

Аннотация. Статья посвящена изучению особенностей разработки стратегий в высших учебных организациях Российской Федерации. Доказана актуальность стратегического управления для вузов в современных условиях социально-экономических трансформаций. В процессе исследования автором проанализирована текущая ситуация со стратегическим планированием и прогнозированием, типичные ошибки стратегического управления вузом, обозначены недостатки и проблемные моменты. В статье обоснована необходимость перехода от мышления «стратегия-запуск», направленного на написание и запуск стратегии, к мышлению «стратегия-успех», направленного на регулярную корректировку стратегии. На основании полученной информации и международного опыта разработан авторский алгоритм составления стратегического плана развития, который включает в себя пять взаимосвязанных этапов: понимания текущей ситуации, определение видения и ценностей развития, концентрацию усилий по стратегическому планированию на ключевых областях, перевод планов в реальные действия и измерение прогресса. Статья содержит также примеры осуществления деятельности вузами на каждом из предлагаемых этапов. Следование данному алгоритму позволит высшим учебным заведениям РФ организовать свою деятельность последовательно и системно в конкурентной образовательной среде, что увеличит вероятность достижения ими поставленных стратегических целей.

Ключевые слова: стратегия; план; учебная организация; Россия; рынок.

JEL коды: I21; L21.

Введение

Сегодня общество и система образования в целом находятся на том этапе, когда высшие учебные заведения, университеты переживают кардинальные преобразования. Динамика глобализации, потребности экономики, основанной на знаниях, и новые коммуникационные технологии оказывают глубокое влияние на все учебные заведения. Этот процесс наделяет университеты новыми миссиями и ролями, одновременно повышая их значимость [1]. В современном мире, где плотность конкуренции среди учреждений образования на национальном и международном уровне высока, трансформация университетов стала необходимой в соответствии с потребностями и ожиданиями информационного общества, сформированного передовыми достижениями и разработками, инновациями и предпринимательством. Не осталась в стороне от этих процессов и Россия, которая обладает значительным научным и исследовательским потенциалом, имеет глубокие традиции в подготовке и обучении высококвалифицированных кадров.

С учетом вышеизложенного, рост конкуренции в системе высшего образования РФ, включение учебных заведений в глобальное образовательное пространство диктует необходимость выбора новых ориентиров их развития. Это, в свою очередь, выдвигает перед руководителями университетов и институтов задачи усовершенствования концептуальных подходов, методов и инструментов, используемых при подготовке и принятии стратегических решений в новой нестабильной среде. Это означает, что определение и управление стратегией в высших учебных организациях приобрело жизненно важное значение [2].

Однако, зачастую стратегия, а также связанное с ней планирование и прогнозирование многими представителями сферы образования в России ошибочно воспринимается как исключительный элемент корпоративного мира. В тоже время, отдельно следует отметить, что для университета есть реальные преимущества в том, чтобы иметь четкое и согласованное представление о том, как он позиционирует себя в изменчивой среде, чего он хочет достичь в ближайшие годы и как он намерен этого добиться.

Моделирование стратегии высшей учебной организации включает в себя определенные управленческие процедуры, основной из которых является разработка стратегии развития. Выбор стратегии развития обуславливается требованиями, традициями, правилами на макро- и микроуровне, поскольку ее эффективность зависит от учета всех связей организации с окружающей средой. В свою очередь, каждый университет уникален и характеризуется особым поведением на рынке образовательных услуг. Качественная стратегия развития позволяет учебному заведению быстро и целенаправленно достигать своих целей, что в свою очередь влечет за собой рост его рыночного потенциала [3].

Таким образом, обозначенная проблематика приобретает на сегодняшний день особую актуальность и значимость, а также привлекает к себе интерес со стороны как экспертно-научного сообщества, так и широкого круга прочих заинтересованных лиц. Все это в совокупности и предопределило выбор темы данной статьи.

Значительный вклад в разработку проблем стратегического управления учреждениями образования различного уровня внесли такие авторы как: Попова А.Ф., Хлабыстина О.Ф., Штыхно Д.А., Константинова Л.В., Гагиев Н.Н., Maddox, Alexia; Zhao, Linlin; Du, G.F.; Fawcett, W.; Thornburrow, K. [4]; Saunders, J.

Стратегии развития разных университетов России, их составляющие, миссии, цели нашли свое отражение в работах Бубнова В.А., Зиминной Е.В., Сергеевой К.Н., Казанцевой Н.В., Китурко И.Ф., Романовского Ю.Я.

Изучению международного опыта стратегического управления высшими учебными заведениями, типологизации стратегий развития посвятили свои труды Лифшиц А.С., Курникова И.В., Климук В.В., Парушина Н.В., Астратова Г.В.; Goldstein, H. A. [5]; Luger, M. I. [6]; Reid, J.N.; Johnson G. [7] и др.

В то же время, несмотря на наличие большого количества научной и методической литературы, в которой раскрывается проблематика планирования развития высших учебных заведений, ряд дискуссионных вопросов заслуживает особого внимания и дополнительной проработки. В частности, в развитии нуждаются практические положения по применению теории разработки стратегии современного учебного заведения. Более четкой формализации требуют ориентиры поиска направлений эффективного развития высших учебных организаций России.

Таким образом, цель статьи заключается в рассмотрении особенностей разработки стратегий в высших учебных организациях Российской Федерации.

Разработка стратегии в высших учебных организациях РФ

В настоящее время существует множество определений стратегии, но для целей проводимого исследования будем понимать ее как подход организации к формулированию и достижению своих долгосрочных целей на относительно высоком уровне.

Изучение опыта работы и стратегического планирования учебных учреждений в Российской Федерации позволило прийти к выводу, что большинство из них работают над стратегическим планированием в той или иной форме. Результатом этой работы обычно является документ объемом 10-15 стр., также к нему прилагается достаточно красочная презентация. Вся эта информация загружается на сайт учебного заведения и на этом

разработка стратегии и планирование развития заканчиваются. Конечным результатом является стратегический план, который является в большей степени маркетинговой брошюрой, чем дорожной картой к успеху.

Данный подход представляет собой яркий пример номинального и неглубокого отношения к стратегическому планированию. Поскольку, не зависимо от того, какие документы разработаны и опубликованы на сайте, сотрудники и преподаватели работают изолированно, не фокусируясь на общей картине. Планы кафедр, департаментов и структурных подразделений учебного заведения не согласованы с общим стратегическим планом развития. Соответственно, это приводит к неэффективности, нерациональному использованию ресурсов и упущениям. Очевидно, что в таком подходе отсутствует организация и подотчетность, необходимые для достижения успеха. В результате одни учебные заведения теряют свою репутацию, другие – аккредитацию программ, что, в целом, приводит к снижению успеваемости студентов и сокращению финансирования.

Кроме того, проблемы стратегического планирования в высших учебных организациях Российской Федерации заключаются в том, что руководители и проектные группы придерживаются мышления «стратегия-запуск», поскольку они уверены, что самая большая проблема заключается в написании и запуске стратегии. Чтоб добиться действительно хороших результатов необходимо перейти к мышлению «стратегия-успех», обеспечивая эффективную реализацию предписанных стратегическим планом мер и изменений. Один из способов для учебной организации изменить этот образ мышления – перейти к интегрированному планированию всего жизненного цикла стратегии, включающего разработку стратегии, реализацию стратегии и измерение полученных результатов. В результате такого подхода на практике стратегии становятся:

- более ориентированными на изменения (учебное заведение решает, что именно должно быть изменено в конце предстоящего периода стратегии);
- более подготовленными к реализации (четко обозначаются действия, которые должны быть сделаны по-другому, а также те, которые позволят добиться намеченных изменений);
- более измеримыми, поскольку устанавливаются показатели эффективности, являющиеся ключевыми для отслеживания прогресса;
- более адаптированными для управления рисками (в рамках стратегии определяются стратегические риски и их влияние на выбранные приоритеты будущего положения на рынке);
- более гибкими (очерчивается, что может измениться в течение срока действия стратегии, и как она должна будет адаптироваться в ответ).

Первым шагом в планировании жизненного цикла стратегии является «определение

масштаба стратегии». Это направлено на то, чтобы ответить на некоторые фундаментальные вопросы о стратегии, такие как:

- каковы ключевые результаты, которые обеспечат успех этой стратегии?
- какова целевая аудитория и какая реакция или действия от нее ожидаются?
- какие ключевые решения необходимо принять?
- какие доказательства потребуются для принятия этих решений?
- какие ключевые элементы руководства и управления необходимы для обеспечения успеха стратегии?

После того, как спланирован жизненный цикл стратегии, можно приступить непосредственно к процессу стратегического планирования.

По мнению автора, в рамках процесса стратегического планирования в высших учебных организациях Российской Федерации целесообразно выделить пять ключевых этапов. Рассмотрим их более подробно.

Первый этап. Эффективный процесс планирования начинается с глубокого понимания текущей ситуации, в которой находится учебное заведение. Для этого необходимо проанализировать ряд следующих основополагающих моментов: ключевые компетенции; важные KPI, которые имеют тенденцию к росту за последние несколько лет, анализ снижения KPI и причин, которые этому способствовали; будущее положение, которого хочет достигнуть организация; есть ли необходимость в разработке новых учебных программ; с помощью каких действий можно достичь желаемого результата; какие внешние факторы могут повлиять на успех организации в будущем.

Для того, чтобы получить полную картину следует углубляться и прорабатывать каждый отдел и аспект учебного заведения. От финансового состояния и рейтинга университета до зачисления студентов, показателей удержания и трудоустройства.

Также на этом этапе необходимо определить ожидания и потребности внутренних и внешних заинтересованных сторон. При этом следует помнить, что подход «сверху вниз» не подходит для высших учебных организаций, поскольку они тесно связаны со своим сообществом и не должны пренебрегать его интересами при принятии стратегических решений [8]. Поэтому следует собирать отзывы от каждой группы заинтересованных сторон, чьи ожидания влияют на деятельность организации: студенты, выпускники, преподаватели, общественные группы, внешние партнерства.

Второй этап – четкое определение видения и ценностей развития. Конкретное и уникальное изложение концепции развития учебной организации позволит выделить ее среди конкурентов и сделает более запоминающейся для потенциальных студентов. Они будут

точно знать, чего ожидать от обучения, и почему они должны стремиться поступить именно в это учреждение. В тоже время общее видение вызывает сильное чувство гордости и принадлежности к университету у нынешних студентов, преподавателей и выпускников. Оно становится эмблемой, привлекающей нужных абитуриентов, сотрудников и возможности финансирования.

Ценности развития формируют культуру учебной организации. Они определяют, как ведут себя люди, какие модели поведения приветствуются, а какие осуждаются.

Одним из самых больших препятствий для успешного выполнения стратегического плана является попытка достичь слишком многого сразу [9]. Создание заявления о видении поможет учебной организации избежать этой ловушки с самого начала. Благодаря этому будет легче определить, что актуально и заслуживает внимания, а что нет.

Третий этап – концентрация усилий по стратегическому планированию на ключевых областях. Проблема, с которой сталкивается большинство проектных команд учебных организаций – они не определяют реальную направленность разрабатываемых планов. Как уже отмечалось ранее, невозможно достичь всего, везде и сразу. Очевидно, что ресурсы организации ограничены, поэтому необходимо расставить приоритеты соответствующим образом.

Например, учебная организация разрабатывает 5-летний стратегический план. Вот несколько ключевых групп, на которых она может сосредоточить свое внимание:

1. Обеспечение превосходного опыта обучения студентов
2. Поддержка в получении высшего образования
3. Повышение вовлеченности студенческого сообщества в развитие учебной организации
4. Интенсификация научных исследований и разработок
5. Оптимизация финансовых ресурсов

Специалисты по стратегическому планированию советуют выбрать от 3 до 5 целевых областей. Если их меньше, то они будут слишком расплывчатыми. Если больше, то организация потеряете фокус [10].

Четвертый этап – перевести план в реальные действия. Это та часть, которая превращает стратегический план в реальность. Если учебная организация хочет достичь своих целей, необходимо разбить план на более мелкие, гранулированные части, относящиеся к каждой кафедре, отделу или структурному подразделению. Вот пример: увеличить количество цитирований на одного преподавателя на 5% к маю 2024 года. Или привлечь на 30% больше абитуриентов по специальности «Информатика» в следующем учебном году.

Пятый этап – измерение прогресса. Очевидно, что не существует идеального стратегического планирования в высшем образовании. Любой план может быть сорван не зависящими от организации событиями (например, пандемией, изменением государственной политики или нестабильной экономической ситуацией в глобальном масштабе). Однако выполнение стратегического плана можно дисциплинировать путем его регулярного пересмотра. Для этого необходимо определить показатели, которые следует улучшить, а затем установить ключевые критерии эффективности (KPI), чтобы стимулировать и измерять результаты в соответствии с обозначенными целями и задачами.

Вот несколько примеров KPI, которые можно отслеживать: рейтинг университета, уровень трудоустройства выпускников после окончания университета, количество студентов, участвующих в исследованиях на уровне бакалавриата, окупаемость инвестиций в привлечение средств.

Заключение

Таким образом, резюмируя результаты проведенного исследования, можно сделать следующие выводы.

Разработка стратегии в высших учебных заведениях является одной из важнейших управленческих процедур в динамичном и постоянно изменяющемся мире. Образовательные учреждения в РФ имеют опыт составления стратегических планов и программ развития, но в то же время используемый ими подход требует корректировки и развития. В связи с этим, в статье предложен алгоритм разработки стратегического плана, который включает в себя пять взаимосвязанных этапов. Следование данному алгоритму позволит высшим учебным заведениям организовать свою деятельность последовательно и системно в конкурентной образовательной среде, что увеличит вероятность достижения ими поставленных стратегических целей.

Литература

1. Попова, А.Ф.; Хлабыстина, О.Ф. Формирование стратегии университета в новых условиях развития профессиональной среды // Проблемы современного педагогического образования. 2020. № 67-3. С.: 163-166.
2. Штырно, Д.А.; Константинова, Л.В.; Гагиев, Н.Н.; Смирнова, Е.А.; Никонова, О.Д. Трансформация моделей университетов: анализ стратегий развития вузов мира // Высшее образование в России. 2022. Том 31. № 6. С.: 27-47.
3. Сергеева, К.Н.; Казанцева, Н.В. Трансформация экосистемного подхода при реализации

стратегий развития российских университетов // Вестник евразийской науки. 2021. Том 13. № 4. С.: 67-73.

4. Fawcett, W.; Thornburrow, K.; Saunders, J. Conservation Development Strategy for the University of East Anglia // *The Challenge of Change: Dealing with the Legacy of the Modern Movement*. IOS Press. 2008. С.: 219-224.

5. Goldstein, H.A. The 'entrepreneurial turn' and regional economic development mission of universities // *The Annals of Regional Science*. 2010. Том 44. № 1. С.: 83.

6. Goldstein, H.A.; Luger, M.I. University-Based Research Parks as a Rural Development Strategy // *Policy Studies Journal*. 1992. Том 20. № 2. С.: 249-263.

7. Johnson, G.; и др. *Exploring strategy*. Pearson UK. 2020.

8. Уманкулова, О. Университет будущего: инновации, компетенции, исследования и стратегии развития // *Education. Quality Assurance*. 2021. № 3 (24). С.: 73-76.

9. Выборнова, Л.А.; Морозова, С.А.; Бутырина, Ю.С.; Михеева, Е.А. Исследование конъюнктуры рынка образовательных услуг при формировании программ стратегического развития региональных вузов // *Вестник Самарского университета. Экономика и управление*. 2021. Том 12. № 1. С.: 7-18.

10. Приходько, Л.В.; Каменева, Е.А. Глобальная конкурентоспособность высшего образования: мировые стратегии и лучшие практики // *Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета*. 2020. Том 10. № 6. С.: 12-18.

STRATEGY DEVELOPMENT FEATURES IN HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF THE RUSSIAN FEDERATION

Narymen Benrachou

Postgraduate at the General Management Department, Institute of Management, Economics and Finance of Kazan (Volga region) Federal University
Kazan, Russia

Abstract. The article is devoted to the study of the strategies development in higher educational institutions of the Russian Federation. The strategic management relevance for universities in the current socio-economic transformations is proved. In the course of the study, the author analyzed the current situation with strategic planning and forecasting, typical mistakes in the university's strategic

management, identified shortcomings and problematic points. The article substantiates the need to move from "strategy-launch" thinking, aimed at writing and launching a strategy, to "strategy-success" thinking, aimed at regular strategy adjustment. Based on the received information and international experience, an author's algorithm for drawing up a strategic development plan has been developed, which includes five interrelated stages: understanding the current situation, determining the vision and values, concentrating strategic planning efforts on key areas, translating plans into real actions and measuring progress. The article also contains examples of the universities' activities at each of the proposed stages. Following this algorithm will allow higher educational institutions of the Russian Federation to organize their activities consistently and systematically in a competitive educational environment, which will increase the likelihood of achieving their strategic goals.

Keywords: strategy; plan; educational organization; Russia; market.

JEL codes: I21; L21.

References

1. Popova, A.F.; Hlabystina, O.F. (2020) Formation of university strategy in new conditions of professional environment development // Problems of modern pedagogical education. No. 67-3. P.: 163-166.
2. Shtykhno, D.A.; Konstantinova, L.V.; Gagiev, N.N.; Smirnova, E.A.; Nikonova, O.D. (2022) Transformation of university models: analysis of strategies for the development of universities in the world // Higher education in Russia. Vol. 31. No. 6. P.: 27-47.
3. Sergeeva, K.N.; Kazantseva, N.V. (2021) Transformation of the ecosystem approach in the implementation of development strategies of Russian universities // Bulletin of Eurasian Science. Vol. 13. No. 4. P.: 67-73.
4. Fawcett, W.; Thornburrow, K.; Saunders, J. (2008) Conservation Development Strategy for the University of East Anglia // The Challenge of Change: Dealing with the Legacy of the Modern Movement. IOS Press. P.: 219-224.
5. Goldstein, H.A. (2010) The 'entrepreneurial turn' and regional economic development mission of universities // The Annals of Regional Science. Vol. 44. No. 1. P.: 83.
6. Goldstein, H.A.; Luger, M.I. (1992) University-Based Research Parks as a Rural Development Strategy // Policy Studies Journal. Vol. 20. No. 2. P.: 249-263.
7. Johnson, G.; et al. (2020) Exploring strategy. Pearson UK.
8. Umankulova, O. (2021) University of the Future: innovations, competencies, research and development strategies // Education. Quality Assurance. No. 3 (24). P.: 73-76.

9. Vybornova, L.A.; Morozova, S.A.; Butyrina, Yu.S.; Mikheeva, E.A. (2021) Study of the market conditions of educational services in the formation of strategic development programs of regional universities // Bulletin of Samara University. Economics and management. Vol. 12. No. 1. P.: 7-18.
10. Prikhodko, L.V.; Kameneva, E.A. (2020) Global competitiveness of higher education: world strategies and best practices // Humanities. Bulletin of the Financial University. Vol. 10. No. 6. P.: 12-18.

Contacts

Narymen Benracho

Kazan (Volga region) Federal University

18, str. Kremlevskaya, 420008, Kazan, Russia

Na-Benrashu@stud.kpfu.ru