

РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ

Рассмотрены существующие школы стратегического планирования, на основе которых разработана авторская методика стратегического планирования высшей школы.

Ключевые слова: стратегическое планирование; высшая школа.

Основанием для разработки методологии стратегического планирования высшей школы явилась интеграция концепций Сбалансированной системы показателей, матриц портфельного анализа и апробированного автором порядка разработки стратегии. С учетом сложности и комплексности задачи создания системы стратегического планирования в вузе при ее реализации должна быть разработана эффективная методика, опирающаяся на передовой опыт в данной сфере.

Ранее существующие подходы имели ряд существенных недостатков, они скорее были описательными, нежели направляющими. Изучение существующего опыта показывает, что среди зарубежных специалистов, внесших огромный вклад в исследование теоретических и практических аспектов стратегического планирования, можно выделить Дж. Стрикленда, Д. Абелла, И. Ансоффа, А. Томпсона, М. Портера, Р. Уотермена, Д. Аакера.

В отечественной науке проблемы стратегического планирования рассматриваются, как правило, фрагментарно, что является недостаточным для глубокого понимания и адаптации решения данных проблем в российских условиях. Отечественная школа представлена следующими исследователями: Э.А. Уткин, С.Е. Каменицер, О.С. Виханский, М.М. Алексеева, Р.А. Фатхутдинов, Г.Я. Гольдштейн, В.А. Винокуров и др.

Нами предлагается интегративный вариант стратегического планирования. Более детализированно данный процесс можно представить состоящим из следующих этапов (рис. 1). Критический анализ системы, формирование миссии и политики и их оценка по корневым компетенциям и условиям среды, разработка плана действий, управление и мониторинг, оценка и анализ на основе обратной связи с последующим улучшением по циклу.

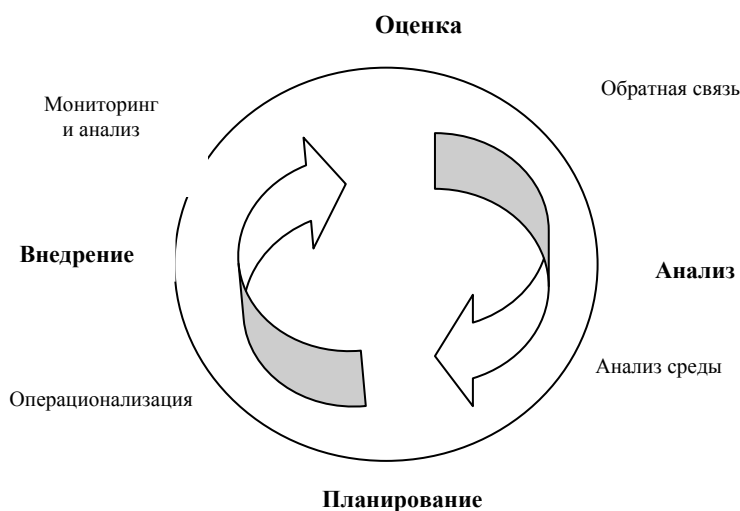


Рис. 1. Этапы стратегического планирования

Диаграмма, приведенная на рисунке, показывает цикличность процессов стратегического менеджмента. Любой процесс управления начинается с анализа текущей ситуации в системе и обсуждения критических аспектов с целью определения их статуса. Полученные свидетельства и аспекты, требующие улучшения, формулируются и оцениваются с целью определения будущего направления миссии и политики. Затем миссия должна быть уточнена в соответствии с корневыми компетенциями и условиями функционирования в среде, например МСС матрица.

После анализа системы и прорисовки возможных перспектив можно планировать действия по улучшению ситуации. План может быть долгосрочным: от 5–15 лет, среднесрочным: 3–5 лет, краткосрочным 1–2 года. На этом этапе удобным инструментом являются портфельные матрицы и построение карты стратегии.

На этапе анализа очень важным является отраслевой анализ. Диагностика на данной стадии состоит из сбора и критического анализа данных, относящихся непосредственно к сектору образования. Ответственные за разработку планов должны проанализировать, как функционирует система (внутренняя динамика), и исследовать различные контекстуальные, определяющие факторы (среда, частью которых является система образования), а также макроэкономическую и социодемографическую ситуацию и развитие. Удобно на этом этапе использовать интегрированную матрицу PEST – SWOT. Это поможет определить критические вопросы, выявить проблемы и выстроить корректирующие действия.

Национальная стратегия развития системы образования должна быть своего рода основой для реализа-

ции стратегий учебных заведений, задавая основные цели и приоритеты, а также возможные пути их достижения. Стратегия системы высшего образования в значительной степени зависит от государства и ориентирована на общество. Ясная формулировка миссии играет важную роль в учете таких факторов, как международное сотрудничество и партнерство. Особо следует учитывать наличие действующих и будущих целевых программ и проектов.

При разработке стратегии системы высшего образования также необходимо ответить на следующие вопросы:

- доступность, включая гендерные, национальные, территориальные (отдаленность, сельские районы) и финансовые вопросы;
- качество, в том числе внутренняя эффективность, релевантность, внешняя эффективность;
- управление (участие государства, децентрализация, управление ресурсами);
- участие частных компаний, государственное и негосударственное образование;
- партнерство с другими участниками рынка образовательных услуг и бизнесом.

На этапе планирования внимание следует уделить *разработке особых проектов или программ и/или мобилизации ресурсов*, необходимых для выполнения планов. Планирование и управление действиями, обеспечивающими обратную связь, в т.ч. мониторинг, пересмотр и оценку. В системе образования управление этими операциями относится к восходящему планированию и включает в себя анализ системы, формулировку миссии и политики и планирование стратегии.

Формулировка стратегии: на базе проведенного анализа внешней среды образовательной системы формулируются вопросы о путях преодоления возникших проблем, об открывающихся возможностях, о путях достижения желаемых (стратегических) целей.

Планирование действий: состоит в трансляции пунктов стратегии в измеримые показатели и разработку конкретных действий по их реализации, с указанием ответственных лиц, обозначением входов и выходов, наложением на временную шкалу (кто, что, для кого, как, когда, что требуется, как оценим, какого достигли результата). Итог этого этапа – конкретный план действий по достижению стратегии.

Показатели могут быть абсолютными или относительными. Абсолютные показатели используются для оценки непосредственного достижения целей, при выполнении которых происходит существенное преобразование входных величин в результат за обозримый период.

Относительные показатели применимы как в дополнение, так и вместо абсолютных, если изменения происходят в длительном периоде. Важным аспектом является баланс между количественными и качественными показателями. Количественные показатели относятся к финансовым и нефинансовым показателям, например: частота собраний, количество студентов, темпы прироста, число новых проектов, объем субсидий.

Количественные показатели для системы высшего образования могут касаться численности поступивших студентов и по специальностям, общего числа студентов, численности выпускников, успеваемости, использо-

вания площадей, доли расходов на образование в национальном бюджете, сумм привлеченных средств. Качественные показатели могут быть следующие: уровень участия партнеров, мнения посредников и удовлетворенность потребителя, способность принимать решения.

Обычно проектирование требуемых ресурсов детализируется на этапе *операционализации*. Она включает в себя действия по необходимому реформированию, институциональной оценке для обеспечения благоприятных условий реализации планов и программ еще до начала их старта. Ресурсы могут быть человеческими, техническими, физическими, информационными. Это потребует бюджетирования, формирования дополнительных фондов с учетом конкретных промежутков времени, особое внимание уделяя первому году. На национальном уровне должны быть определены ключевые проекты и программы действий.

Мониторинг и оценка также должны быть спланированы с самого начала. На эту деятельность определяются ответственные и устанавливается периодичность оценки. Вопросы, на которые требуется ответить: что мы можем сделать, чтобы изменить и улучшить деятельность, чем мы занимаемся сейчас? Как мы можем оценить эффективность работы? Какой опыт прошлых проектов может быть использован? Что позволит нам произвести независимую оценку? Как оценить достижение цели, результата? Какой уровень достижения цели мы будем оценивать?

Критериями оценки могут быть: релевантность, т.е. соответствие действий целям и адресность; эффективность использования ресурсов; результативность – получен ли желаемый результат; влияние – как и на что повлияло достижение целей; устойчивость полученных результатов. Следует отметить, что валидные индикаторы не могут отслеживаться без надежной информационной системы. В общих чертах данный этап состоит в контроле и оценке статуса цели и деятельности, мешающей ее достижению.

Существует три классификации типов оценки. Первая классификация основывается на проверяющей стороне. Это внутренняя и внешняя оценки и самооценка. Внутренняя оценка осуществляется полностью в пределах организации по выбранным направлениям и критериям, своими силами, иногда с привлечением внешних специалистов для целей самой организации. Внешняя оценка осуществляется сторонними организациями с выдачей заключения относительно проверяемой области. Самооценка, как правило, выполняется по внешним заданным критериям самими работниками.

Вторая классификация базируется на путях использования целей самооценки:

- формирующая (основная цель – корректировка курса, обычно по ходу реализации);
- обобщающая (цель – оценка влияния программы, выполняется по итогам реализации этапов и всей программой).

Рекомендуется использование комбинации перечисленных типов для мониторинга, анализа и оценки.

Мониторинг – это не оценка как таковая, а процесс наблюдения за регулярностью и последовательностью выполнения планов. Осуществляется посредством регулярного сбора информации для изучения:

- какие ресурсы (входы процесса) и как используются;
- выполняется ли запланированная деятельность;
- достигаются ли запланированные результаты (выходы процесса).

Основные источники данных: финансовые отчеты, внутренняя документация, ежемесячные и ежеквартальные отчеты, записи об обучении, протоколы собраний и т.д.

Анализ, как и мониторинг, выполняется обычно теми, кто отвечает за деятельность. Ключевые данные и информационные источники – внутренние и внешние документы, как, например, годовые отчеты, национальная статистика (например, статистические ежегодники), сообщения консультантов и т.п.

Оценка в большинстве организаций делается по результатам мониторинга и анализа как внешними, так и внутренними сторонами. Данные включают в себя отчет о достигнутом прогрессе, отчеты об анализе, отчеты консультантов, национальные и международные статистические данные, отчет об оценке влияния.

В целом основные направления стратегического менеджмента должны включать: формулировку миссии и политики, стратегии; установление действий по кооперации; установление основы для партнерства; усиление вузовской автономии, децентрализацию; улучшение финансирования; улучшение инфраструктуры; формулировку концепции повышения квалификации преподавателей; внедрение ISO 9001.

Для успешного стратегического планирования развития высшего образования в РФ необходимо выполнение следующих условий:

- постоянная оценка принятой стратегии с целью более полного учета потребностей заинтересованных сторон;
- установление стратегических планов с четкой временной шкалой для возможности последующего контроля исполнения;
- грамотный выбор ответственных лиц и экспертов;
- использование статистических методов оценивания;
- создание центров, специализирующихся на определенных стратегических направлениях;
- сотрудничество с международными организациями и использование лучшего опыта зарубежных стран;
- открытость при разработке стратегии и привлечение ведущих экспертов;
- декомпозиция стратегии по годам, регионам и вузам;
- обучение ректоров новым методам стратегического управления.

Исходя из анализа методик стратегического планирования, можно сделать вывод, что в основном данной проблематикой занимались зарубежные специалисты в области менеджмента, а российский опыт стратегического планирования представлен слабо. Для успешной реализации проекта по организации системы стратегического планирования в вузе необходимо разработать собственную методику, которая учитывала бы как существующие достижения в данной сфере у зарубежных компаний, так и российские реалии в отношении образовательных услуг, т.е. создать комбинированную методику стратегического планирования, адаптированную к российским рыночным условиям. Основная цен-

ность данного подхода состоит в формулировке единой стратегии с набором измеримых индикаторов, относящихся к финансам, клиентам, внутренним процессам и персоналу. Более того, стратегия не только детализируется в годовые планы, но и происходит декомпозиция до планов подразделений и персональных заданий. Схематично алгоритм стратегического планирования высшей школы представлен на рис. 2.

Первым шагом процесса внедрения данной модели стратегического планирования является формирование группы руководителей, имеющих полномочия принимать стратегические решения. Если руководители не являются собственниками организации, в этом случае необходимо, чтобы в группу были включены владельцы аутсайдеры.

Вторым шагом является формулировка миссии. Используя методику, группа проводит анализ устремлений и степени влияния всех заинтересованных сторон. С учетом проведенного анализа и расстановки сил определяется основной смысл существования организации. Формулировка миссии осуществляется методом критериального подбора слов, результатом чего является ее конкретизация в одно емкое предложение.

На втором этапе по желанию организации возможна формулировка стратегического видения, т.е. ее потенциальных характеристик, при условии реализации миссии.

Третьим шагом является формулировка корневых компетенций в соответствии с миссией. С использованием методики негативного мозгового штурма группа формирует набор компетенций и анализирует их на предмет воспроизведения существующими и потенциальными конкурентами. В результате часть компетенций переносится в категорию поверхностных. На этом же этапе корневые компетенции соотносятся с миссией. Проблемой многих современных организаций является распыление усилий, приводящее к тому, что отдельные направления деятельности лишь оттягивают средства и силы, при этом приносят весьма скромный результат. Обычно это связано с тем, что организации продолжают осуществлять направления, которые не согласуются с их миссией и корневыми компетенциями.

На четвертом этапе выбираются лучшие конкуренты по группам: прямые, функциональные и классовые. Полезно анализировать конкурентов на региональном, общероссийском и международном уровнях. Прямые конкуренты заняты в аналогичной сфере деятельности и являются лидерами. Изучение их деятельности позволяет выбрать краткосрочные и среднесрочные перспективы. Функциональные конкуренты, как правило, выявляются при диспозиции организации в цепи производства или оказания услуги и являются поставщиками или потребителями продукции (услуги). Часто функциональные конкуренты заняты производством товаров или услуг субституты. На этом уровне возможны среднесрочные и стратегические перспективы. Классовые конкуренты заняты в одной индустрии любым из направлений деятельности и позволяют компании разрабатывать принципиально новые стратегические направления. Более того, именно использование бенчмаркинга позволяет компании расширить рынок потребителей за счет оттягивания их у не прямых конкурентов, которые не готовы к этому и не рассматривают организацию даже как потенциального соперника.

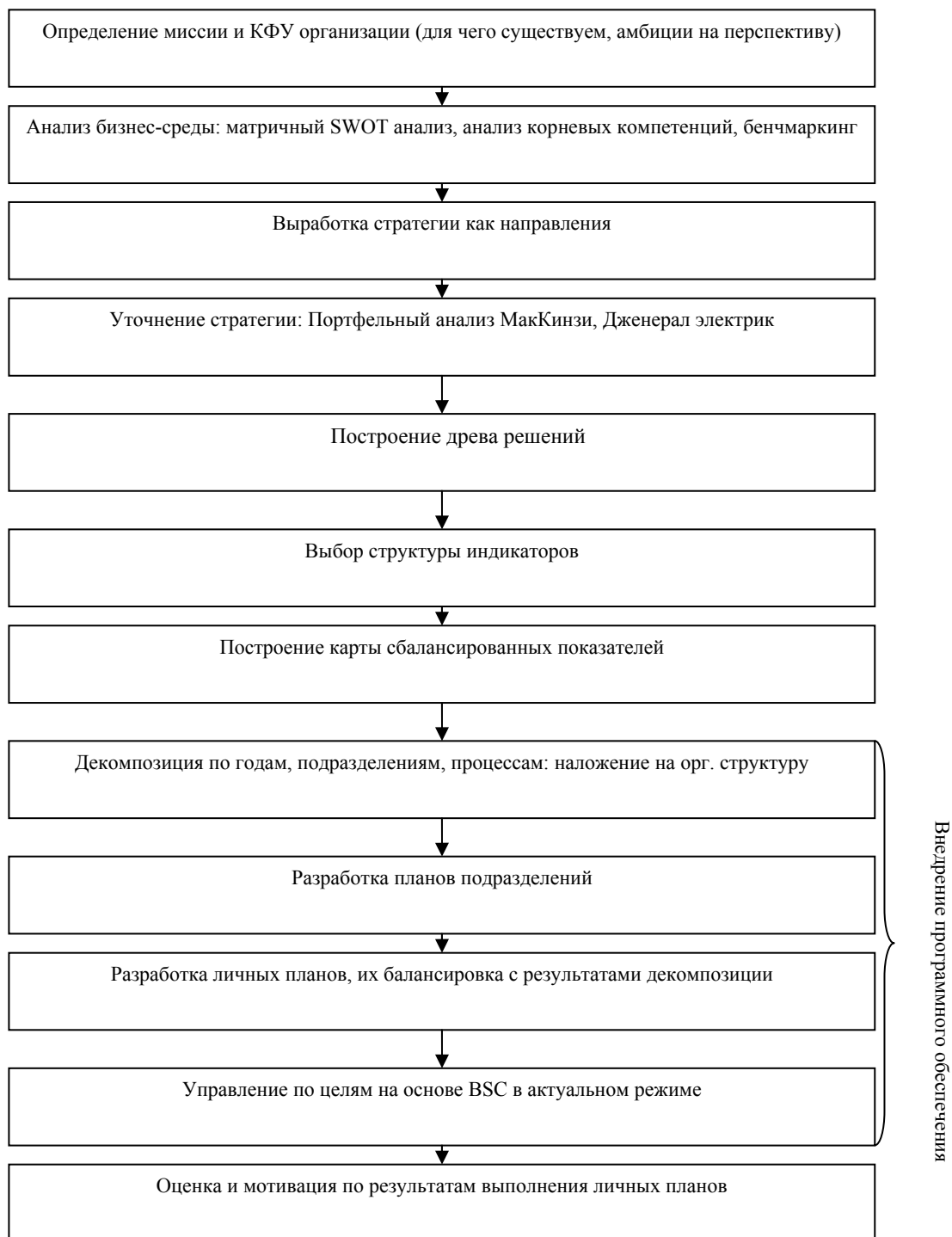


Рис. 2. Алгоритм стратегического планирования в высшей школе

Пятый шаг – матричный SWOT, систематизирует анализ внешней среды, проведенный ранее, а совмещенный с PEST-анализом, позволяет выработать как минимум два, а чаще три-четыре стратегических направления. На этом этапе стратегия является лишь направлением для реализации миссии и содержит большое число потенциальных ошибок. Выбор стратегий осуществляется с учетом предыдущих результатов из бенчмаркинга.

Шестой шаг – уточнение стратегии, призван детализировать направление и осуществить выбор. По критериям матриц с расставленными весовыми коэффици-

ентами группа руководителей позиционирует организации, получая набор уточненных стратегий. Как правило, в 70–80% полученные результаты хорошо коррелируются с результатами SWOT-анализа. На этом же этапе полезно на основе методологии учета корневых компетенций выбрать приоритетную и запасную стратегии. Часть полученных стратегических направлений может быть сразу разнесена в стратегической карте по целям: финансы, клиенты, процессы, персонал (обучение, развитие).

Седьмым шагом является построение стратегической карты, которая прорисовывает возможные пути

достижения поставленной цели. На этом этапе возможна интеграция разработанных стратегий в одну, прорисовка между ними взаимосвязей.

Восьмой шаг позволяет компании окончательно определиться с числом групп показателей, их может быть 4, 5, 6. К классическому набору могут быть добавлены группы: экология (окружающая среда), социум. На этом же этапе возможна смена порядка расположения индикаторов. Для государственных, некоммерческих (общественных) организаций, первой в карте BSC, как правило, идет группа «Клиенты» или «Общество». Однако в большинстве случаев, и это более понятно и привычно российским руководителям, более успешным является классический порядок, т.е. финансы, далее приносящие их клиенты, затем процессы, позволяющие удовлетворить потребности требуемого числа клиентов, затем персонал, который приводит в действия процессы.

Девятый шаг связан с заполнением карты BSC, в которую заносятся цели. В графе «Цели» по каждой группе (измерению) заносится то, чего хотим достичь в стратегии.

Индикаторы отражают то, что мы будем измерять. Целевые показатели являются конкретными абсолютными или относительными величинами по каждому индикатору.

Графа «Инициативы» содержит предполагаемые пути достижения поставленных целей.

При разработке индикаторов следует учитывать, что часть из них потребует декомпозиции, а в идеале расстановке весовых коэффициентов. Однако на этапе внедрения расчет коэффициентов весомости может привести к отторжению со стороны руководителей и целесообразен на 2-й или 3-й год функционирования системы.

Десятый шаг обязательно проводится с участием ведущих экономистов. Этот этап потребует возврата к матрицам, на которых организация уже позиционировала свою стадию жизненного цикла с целью оценки динамики развития.

Последующие шаги (11-й этап) следует осуществлять параллельно. С одной стороны, организация выстраивает свою процессную модель, определяет существующие ключевые процессы с учетом группы индикаторов «Процессы» и спецификой своей деятельности. Однако процессно-ориентированное управление крайне проблематично развивается в России, и обойтись без функционального распределения обязанностей, как правило, не получается. Компания должна актуализировать свою организационную структуру, пересмотреть должностные и рабочие инструкции. По сути, рабочая инструкция является нижним уровнем декомпозиции бизнес-процесса при условии, что организация дойдет до этого уровня структурирования процессов. На данном этапе активно включается персонал, перед которым ставится задача формулировки условий достижения результата в виде конкретных действий (числа визитов, звонков и т.д.). По каждому процессу определяются критерии эффективности, они будут являться целями в картах подразделений и персональных картах.

12-й этап является наложением годового плана организации на процессную модель и организационную структуру, что позволяет распределить цели по подразделениям и процессам. Начиная с этого этапа оптимальным является использование программного обеспечения, т.к. процесс становится трудоемким.

13-й этап удобно осуществлять при помощи матрицы ответственности для каждого подразделения или процесса. В итоге полученный годовой план доводится до исполнителя, обсуждается с ним и по необходимости корректируется. Корректировка на этом этапе может привести к перераспределению целей и задач или изменению годовых и даже стратегических показателей, поэтому при отсутствии программного обеспечения будет крайне трудоемкой и продолжительной по времени.

14-й этап – это выбор периодичности контроля, при наличии программного обеспечения он будет в режиме реального времени. При контроле потсфактум нивелируется сама суть системы BSC, возможность быстрых оперативных или превентивных действий.

Полученный алгоритм позволяет успешно проанализировать свое положение на рынке, разрабатывать новые стратегические направления деятельности, оценивать уровень и степень их достижения. Следует отметить, что в структуре индикаторов BSC присутствует наряду с финансами, клиентами, персоналом еще и показатели внутренних бизнес-процессов. В ряде случаев критерии результативности процессов могут не совпадать с индикаторами BSC, особенно если стратегия ориентирована на новые направления деятельности, а КФУ и критерии оценки результативности процессов выбирались формально.

Данная методика позволяет управлять такими процессами, как перевод видения стратегии, доведение ее до всех уровней системы управления, бизнес-планирование и распределение ресурсов, обратная связь, обучение и текущий мониторинг реализации стратегии. Кроме того, высшее учебное заведение получает ответы на основные вопросы: за счет чего оно создает свою стоимость, какие процессы являются ключевыми в его деятельности, каков уровень квалификации персонала и качество применяемых технологий, каково их соответствие выбранной стратегии, какие инвестиции нужно осуществить в развитие организации с целью достижения ее долгосрочных целей. В результате использования данной методики 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.