



А. К. Ключев

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКИХ ВУЗОВ: ИТОГИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА И ПЕРСПЕКТИВЫ

A. K. Kluev

Strategic planning of development Russian universities:
results of project realization and perspectives

В 2003–2005 гг. журнал «Университетское управление: практика и анализ» выступил не только как информационно-аналитический центр в области совершенствования управления вузами, но и инициировал создание новых управленческих практик в области стратегического планирования, реализуя при поддержке Фонда Форда инновационный проект развития стратегического управления в российских университетах. Результаты этого проекта представлены в данном номере журнала.

Всего в проекте приняли участие более 40 российских университетов, в том числе пять, получивших серьезную экспертную поддержку по разработке стратегии развития вуза. В рамках этого направления деятельности ставились следующие задачи:

- внедрение стратегического менеджмента в управленческую практику российских вузов;
- содействие укреплению институтов включения вузовского сообщества в принятие стратегических решений в университетах;
- содействие комплексному развитию университетов, укреплению их экономики;
- мобилизация внутренних интеллектуальных, материально-технических, творческих ресурсов развития вузов;
- укрепление взаимодействия между вузами на региональном, межрегиональном уровне;

• создание механизмов привлечения внешних финансовых, материальных и гуманитарных ресурсов для развития вузов посредством формирования привлекательного имиджа учебных заведений и благоприятного инвестиционного климата для бизнес-окружения.

Реализация программы «Стратегическое планирование развития вуза» происходила в три этапа: пилотный, внедрение и распространение.

Целью пилотного этапа было изучение практики стратегического управления в российских университетах и формирование методологии создания и реализации вузами стратегий развития, опирающихся на собственные интеллектуальные и материальные ресурсы.

В ходе пилотного этапа программы был обследован опыт стратегического управления в 40 вузах страны. По результатам обследования была спроектирована обучающая программа и проведен проектный семинар по разработке, реализации и корректировке стратегий вузовского развития для руководителей вузов, заявивших об участии в программе (44 государственных и негосударственных вуза).

Итоги пилотного этапа:

1. *Привлечение внимания руководителей к проблематике развития вузов.* Инерция управленческого мышления 90-х как антикризисно-

го управления продолжала доветь в сознании руководителей и очень важно было начинать смещение фокусов управленческих проблем с оперативного повседневного текущего решения задач на перспективные стратегические цели, связанные с развитием вуза.

2. *Формирование и апробация программы повышения квалификации менеджмента вузов в области стратегического управления.* Такого рода программы практически отсутствуют в «репертуаре» обучающих центров. Несмотря на крайнюю сложность проведения любых программ повышения квалификации руководителей вузов, интерактивное обучение с использованием практического опыта в сфере стратегического управления является весьма полезным и эффективным.

3. *Разработка методологии обучающего консалтинга, способствующей реализации стратегии вузовского развития.* Методология обучающего консалтинга достаточно успешно используется в бизнес-менеджменте и значительно в меньшей степени — для повышения квалификации управленческого состава вузов, в то время как на сегодня — это один из самых эффективных инструментов и обучения, и развития системы управления вузом.

4. *Формирование и запуск программ информационной поддержки* через создание общедоступных Интернет-ресурсов по стратегическому управлению в вузах, а также регулярная публикация материалов по данной проблематике в журнале «Университетское управление: практика и анализ».

На этапе внедрения программы (2004–2005 гг.) происходило создание стратегий в 5 вузах при консалтинговой поддержке экспертов журнала, было организовано повышение квалификации в области стратегического управления для руководителей 25 вузов, заявивших о желании продолжить работу в проекте. Для оказания ресурсной поддержки процессов стратегического планирования из числа участников программы были отобраны следующие вузы:

- Владивостокский государственный университет экономики и сервиса,
- Череповецкий государственный университет,
- Уральская государственная архитектурно-художественная академия,
- Мордовский государственный университет,

— Югорский государственный университет. Ключевыми критериями для отбора являлись:

Региональная роль университета, его значимость для развития территории. Вузы — участники проекта расположены в 4 федеральных округах, что позволяет им в перспективе занять лидирующую роль в области совершенствования управления университетами в рамках региона и округа. Три университета (Мордовский, Череповецкий и Югорский) являются основными учебными и научными центрами для своих регионов. Два университета (Мордовский и Югорский) являются центрами развития национальной культуры в своих национально-территориальных образованиях.

Готовность вуза к инновациям, стремление к демократизации управления. Все вузы-участники известны в вузовском сообществе своими инициативами в области совершенствования управления, участием в крупных проектах по модернизации высшей школы НФПК, Министерства образования и науки, международных проектах. Вузы ведут активный поиск концепций и технологий развития своей деятельности. Широко известными и признанными в российской высшей школе являются разработки Мордовского университета по созданию университетских учебных округов, модели финансового менеджмента, внедренные в Череповецком университете, система управления информационными ресурсами вуза Владивостокского университета.

Приоритетность социальных ориентиров, прежде всего доступности образования, в стратегических ориентирах вуза. Все вузы-участники в качестве своей миссии выдвигают широкий спектр социальных задач и рассматривают себя как образовательные учреждения, наделенные значимыми социальными ролями с высоким уровнем социальной ответственности. Особое значение социальная ориентированность вуза имеет для таких участников проекта, как Мордовский университет — вуз, обеспечивающий ключевые факторы развития проблемного в экономическом плане региона, Череповецкий университет, занимающийся кадровым обеспечением не только экономики, но и социальной сферы региона. Югорский университет наряду с важными задачами подготовки специалистов для удаленного северного региона решает проблемы сохранения и развития самобытной национальной культуры народов Севера, обеспе-

чения доступности образования для малых северных народов.

С отобранными вузами был заключен контракт, содержащий обязательства вуза по реализации проекта и распространению его результатов. Каждый из вузов обеспечивал софинансирование проекта из собственных средств.

Основными мероприятиями проекта были сессии стратегического планирования, которые проводились с группой стратегического планирования (ГСП) вуза, как правило, включавшей ректора и проректоров вуза, руководителей подразделений, деканов факультетов, директоров институтов, заведующих кафедрами, ведущих преподавателей. Иногда в группы стратегического планирования входили аспиранты и студенты. В каждом вузе экспертами проекта было проведено по 3–4 сессии. После каждой сессии ГСП делала следующий шаг в разработке стратегии. Общая логика проведения сессий стратегического планирования (являющаяся достаточно традиционной) приведена на рис. 1.

Результатами первой сессии были проекты (4–5) миссий вуза, на второй сессии были выра-

ботаны проекты стратегических приоритетов и целей вуза, итогом третьей сессии стал комплект стратегических программ вуза, направленных на реализацию миссии и стратегических приоритетов вуза. На каждой сессии эксперты, работая в режиме обучающего консалтинга, предлагали ГСП соответствующий аналитический и управленческий инструментарий, проводили согласование позиций членов ГСП по ключевым вопросам стратегии, знакомили с техникой и методикой разработки стратегии вуза. В межсессионный период ГСП проводили доработку проектов документов, занимались углубленным стратегическим анализом, осуществляли обратную связь с персоналом вуза.

Общий график проведения мероприятий проекта и численность групп стратегического планирования, работавших на этих сессиях, представлены в таблице.

Сессии стратегического планирования в вузах были построены на основе следующих принципов:

- ценность каждого участника,
- важность каждого мнения,
- равенство в дискуссии,

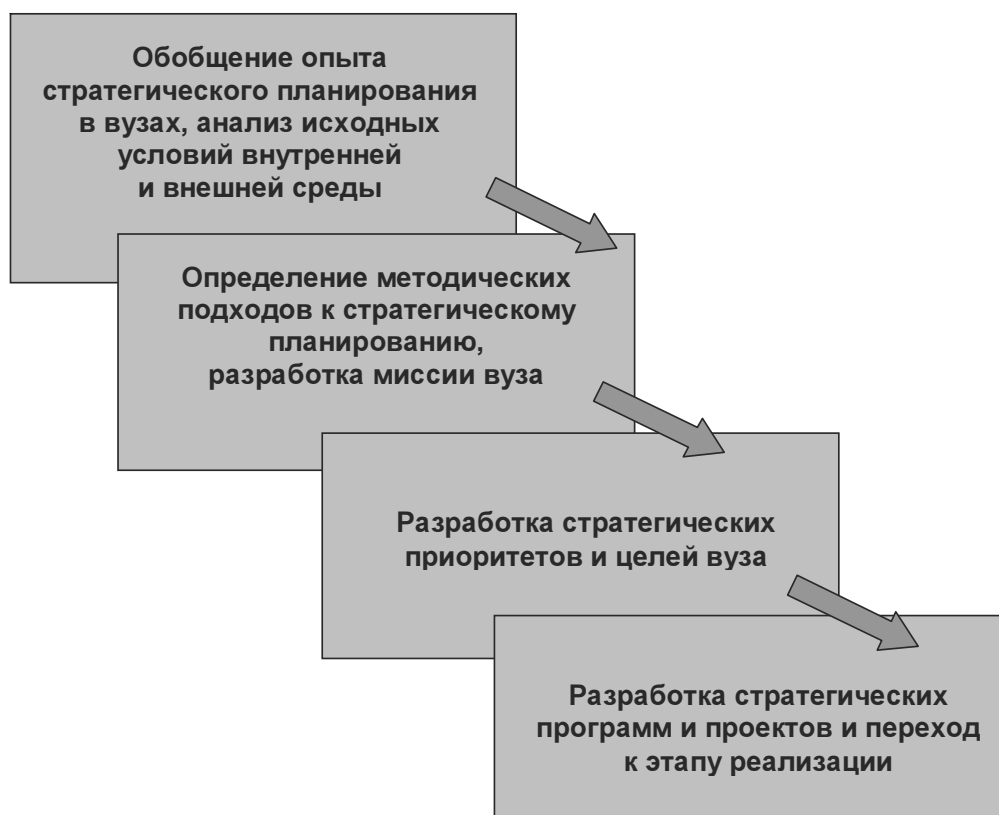


Рис. 1. Этапы разработки стратегии

№ п/п	Мероприятие	Дата проведения	Количество участников от вуза
1	Установочный семинар экспертов проекта, тренинг «Навыки процессного консультирования»	16–18 февраля 2004 г.	16
2	Первая сессия стратегического планирования во Владивостокском государственном университете экономики и сервиса	15–18 марта 2004 г.	46
3	Первая сессия стратегического планирования в Уральской государственной архитектурно-художественной академии	7–9 апреля 2004 г.	23
4	Первая сессия стратегического планирования в Череповецком государственном университете	13–16 апреля 2004 г.	35
5	Вторая сессия стратегического планирования во Владивостокском государственном университете экономики и сервиса	19–21 апреля 2004 г.	42
6	Третья сессия стратегического планирования во Владивостокском государственном университете экономики и сервиса	30 мая – 1 июня 2004 г.	74
7	Вторая сессия стратегического планирования в Череповецком государственном университете	13–15 октября 2004 г.	38
8	Первая сессия стратегического планирования в Уральской государственной архитектурно-художественной академии	25–27 октября 2004 г.	27
9	Сессия стратегического планирования в Уральской государственной архитектурно-художественной академии для студенческого актива академии	5 декабря 2004 г.	84
10	Первая сессия стратегического планирования в Мордовском государственном университете	18–20 ноября 2004 г.	31
11	Научно-практическая конференция «Практика стратегического планирования в российских вузах»	14–16 декабря 2004 г.	48
12	Первая сессия стратегического планирования в Югорском государственном университете	20–21 декабря 2004 г.	35
13	Вторая сессия стратегического планирования в Югорском государственном университете	2–4 февраля 2005 г.	35
14	Третья сессия стратегического планирования в Уральской государственной архитектурно-художественной академии	21–23 апреля 2005 г.	38
15	Третья сессия стратегического планирования в Череповецком государственном университете	24–26 апреля 2005 г.	35
16	Третья сессия стратегического планирования в Мордовском государственном университете	27–29 апреля 2005 г.	36
17	Третья сессия стратегического планирования в Югорском государственном университете	19–22 мая 2005 г.	37

— вовлечение в работу ключевых сотрудников,

— поддержка и участие ректора и проректоров вуза.

Команды экспертов, проводивших сессии, подбирались из базы экспертов проекта (более 30 человек) с учетом:

- пожеланий и потребностей вуза;
- взаимодополнения участников команды;
- наличия временной возможности;
- минимизации транспортных расходов.

В целом в проекте приняли участие эксперты по стратегическому управлению вузов Екатеринбурга, Санкт-Петербурга, Казани, Москвы, Саранска, Новосибирска.

Итоговая структура стратегии как документа тоже носила достаточно традиционный характер (рис. 2).

Более подробно материалы вузов — участников программы представлены в данном номере журнала.

Ключевыми особенностями программы развития стратегического управления, отличающими ее от ряда других проектов в этой области, являются:

- Значительное число вовлеченных вузов и специалистов. Разными формами работы в проекте было охвачено более 40 вузов, а общая численность руководителей и специалистов, участвовавших в разработке стратегий, превыша-

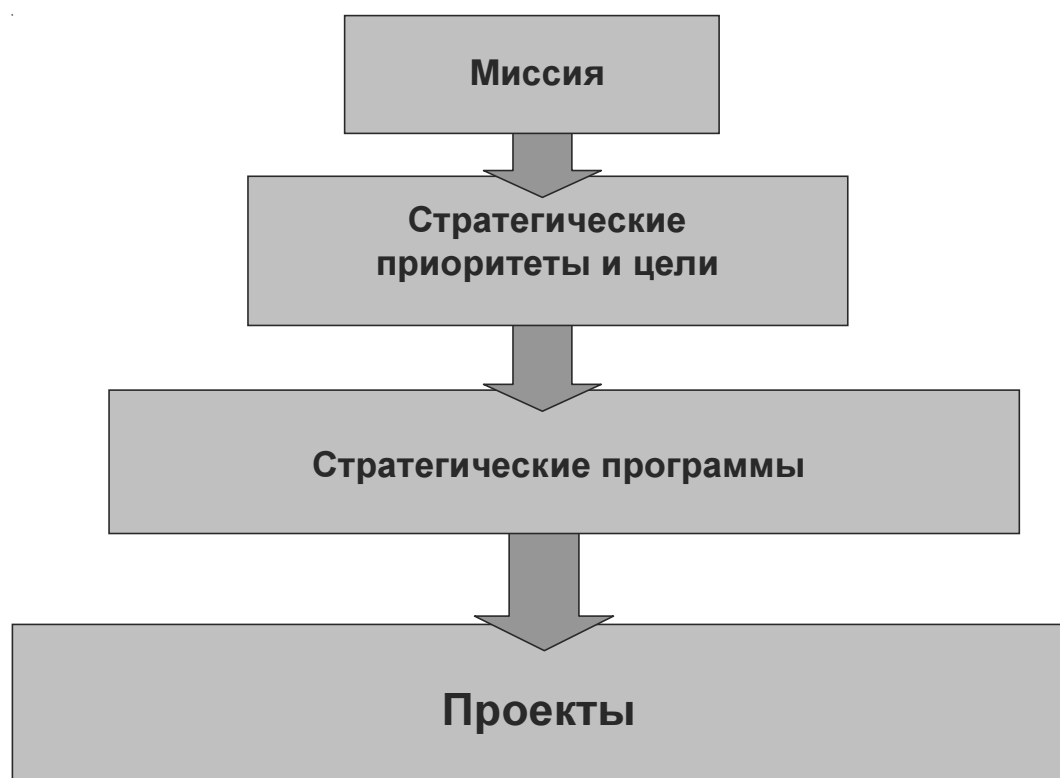


Рис. 2. Принципиальная структура стратегического плана

ла 300 человек. Возможно, это один из самых масштабных проектов по стратегическому управлению, реализованных в высшей школе России за последние годы.

- Направленность на формирование новых управленческих практик в области стратегического управления вузами. Значительное число проектов этой сферы носили либо обучающий, либо исследовательский характер. Проект журнала позволил создать целый ряд хороших, а иногда и лучших управленческих практик по разработке стратегии.

- Формирование в регионах центров, способных осуществлять комплексное сопровождение создания и реализации вузами стратегий развития, опирающихся на развитие собственной базы и привлечение ресурсов.

- Подготовка консультантов по стратегическому планированию, имеющих практический опыт организации стратегического планирования в вузах и способных оказывать поддержку стратегическому планированию в вузах региона.

- Укрепление межвузовских связей, обмен опытом университетского управления, совмест-

ная работа по реализации крупных проектов развития высшей школы.

- Самостоятельной задачей проекта явилось развитие экспертного ресурса по стратегическому управлению в российской высшей школе, формирование новой управленческой культуры в вузах – участниках проекта, повышение управленческого профессионализма на всех уровнях управления вузом. В рамках решения этой задачи были созданы группы стратегического планирования в вузах – участниках проекта и сформирована сеть экспертов по стратегическому планированию.

- Создание общедоступных информационных ресурсов по стратегическому планированию вузов через журнал «Университетское управление: практика и анализ», web-site. Журнал обеспечивал постоянную информационную поддержку проекта путем публикации материалов по проблемам стратегического планирования, с которыми столкнулись вузы — участники программы, и статей, анализирующих опыт других университетов, в том числе и зарубежных. Всего по данной проблематике за период действия проекта опубликовано более 40 статей.