

УДК 338.2/ 005.95

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К АНАЛИЗУ ОСОБЕННОСТЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ

**ТАВБУЛАТОВА Зулай Кариевна**

доктор экономических наук, доцент

профессор кафедры финансов, кредита и антимонопольного регулирования  
ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова»

**ЧАПЛАЕВ Хусейн Геланиевич**

доцент кафедры «Экономика и управление в образовании»

ФГБОУ ВО «Чеченский государственный педагогический университет»  
г. Грозный, Россия

*Статья посвящена изучению методологических подходов в стратегическом управлении образовательным учреждением в новых условиях. Рассматриваются несколько подходов, отражающих современные тенденции в стратегическом менеджменте. Выявлено, что основные методологемы, которые важны при осуществлении стратегического процесса в университете это – директивное видение; связывание видения, действий и результатов; ориентация на реальность при ускоренном планировании.*

**Ключевые слова:** управление, образовательная организация, стратегирование, менеджмент, стратегия развития вуза, директивное видение, ускоренное планирование.

**В** сегодняшней крайне динамичной, непредсказуемо меняющейся среде традиционные подходы к стратегическому планированию сомнительны. Вся проблема заключается в том, что современная хозяйственная действительность и актуальные тенденции общественного развития выдвигают перед академическим сообществом и университетским менеджментом задачу стратегирования в новых условиях [2], когда высокая скорость изменений и быстрые циклы развития меняют контексты принятия управленческих решений и трансформируют приоритеты стратегического развития образовательных учреждений.

В первую очередь это объясняется глобальными трансформационными сдвигами в образовательном пространстве и новыми постановочными структурно-организационными задачами национальных университетов.

Традиционное стратегическое планирование ориентировано на пятилетний срок реализации заданных задач, однако такой затяжной процесс управления в такой среде с быстрым циклом не имеет смысла. Страте-

гическое планирование становится больше связано с возможностью конкурировать и способностью создавать и использовать разрывы, а не с возможностью описать будущее состояние. Получается, что заданный горизонт реализации задач не позволяет оперативно реагировать на возникающие изменения и выводить стратегию в превентивный процесс, а не в управляемый [7].

Это резкое изменение стратегии можно охарактеризовать как «стратегию разрыва», предназначенную для использования преимуществ технологий базовых процессов университета и уникальных аналоговых возможностей проектирования образовательных программ, инновационных продуктов, механизмов взаимодействия университета с работодателями, индустриальными партнерами и местным сообществом, начиная от домохозяйств, и заканчивая региональным правительством. Это качественное изменение стратегии невозможно осуществить без надежного продуманного в рамках существующих условий среды стратегического процесса [9].

Именно поэтому процесс стратегического

планирования образовательных учреждений также, наряду с индустриальными компаниями и иными организациями, резко изменился в соответствии с меняющейся рыночной средой и философией лидерства [9]. Очевидно, что традиционный подход к планированию не добавлял ценности организации, не формировал ее конкурентных преимуществ, не позволял сформировать такую комбинацию университетских процессов, что позволяло бы не просто адекватно рефлексировать на быстрые циклы внешних изменений, но и формировать оптимальные направления своего развития на долгосрочный период [4].

Другим важным моментом является формирование такой целеориентации стратегии, которая была бы ориентирована на видение.

Как известно, видение представляет собой образный смысл настоящей и будущей деятельности, демонстрирует стремления и возможности образовательной организации. Формирование образа желаемого будущего состояния университета позволяет определить разрыв между настоящим и возможным состоянием, выявить конструктивные зоны для развития и определить имеющиеся ресурсы для достижения этого образа [12]. Это своеобразные рамки перспективы, преемственности и динамики университета, что создает возможности и ориентиры для разработки стратегии и оформления оптимального стратегического процесса.

Вследствие этого так обозначенный и планомерно реализуемый стратегический процесс обеспечивает баланс между установленными рамками миссии университета и гибкостью структурных подразделений в определении своих собственных возможностей на основе конкретных задач и приоритетов [5]. Акцент делается на стратегическом мышлении и понимании среды функционирования, запросов общества, бизнеса и власти для решения социально значимых задач университетом. Однако ключевым требованием является то, что все университетские функциональные области – образование, научные исследования, инновационная деятельность, социализация – должны вносить вклад в основной стратегический вектор университета.

Лучший в своем классе процесс планиро-

вания основан на методологии планирования «модели успеха», основанной на стратегическом видении [3]. Процесс начинается с понимания четкого видения университета, которое помогает определить модель успешной деятельности и репутационного позиционирования в территориальной экономике. Модель успеха определяет идеальную производительность процессов университета по сравнению с лучшими в своем классе и представляет собой задачу роста для обеспечения ценности для всех заинтересованных лиц университета, а также государства и региональных властей [11].

Понимание эталонного успеха приводит к следующим двум уровням процесса: стратегическому и оперативному планированию. Стратегическое планирование направлено вовне, чтобы установить контекст, в котором университет или ее структурное подразделение (факультет, кафедра) способны работать в соответствии с ее определенными установленными задачами, и установить видение желаемого будущего состояния. Оперативное планирование направлено на внутренние университетские процессы, чтобы мобилизовать доступные ресурсы для достижения поставленных целей в контексте их приоритизации. Оба уровня планирования опираются на четкие цели и количественные показатели эффективности, чтобы направлять и отслеживать прогрессивные изменения как во внешней среде, так и в рамках университета. Конечным результатом может стать так называемый перформанс-контракт – негласный контракт высшего менеджмента университета с персоналом образовательного учреждения (профессорско-преподавательским составом и средним менеджментом) для достижения модели успеха, соответствующей видению ректора и высшего менеджмента [1]. Цели выполнения контрактов оптимизируются на уровне высшего руководства с помощью годового плана поощрения ключевых сотрудников, а для всех остальных сотрудников – с помощью ежеквартальной программы распределения успехов. Тем самым стратегический процесс приобретает структурированную связь между видением, реализуемыми мероприятиями – действиями – и эффектив-

ностью деятельности всех сотрудников университета с ориентацией на постоянно обновляемый в соответствии с изменениями внешней среды процесс планирования [6].

Видение демонстрирует четкое, осязаемое понимание будущего, которое может обеспечить конкретное последовательное направление связей между подразделениями и функциональными группами, имеет решающее значение при реализации стратегии непрерывности.

Это мощное заявление определяет основные возможности и область, в которой будет работать университет, формирует отношения, которые он установит со всеми заинтересованными лицами, и описывает стратегическое направление, в котором он будет двигаться. «Стратегическая лакмусовая бумажка», полученная из видения, применяется к стратегическому планированию и ежедневному принятию управленческих решений [3].

Структурированный подход к увязке видения с итоговыми показателями посредством логически последовательного принятия управленческих решений вытекает из методологии модели успеха. В границах, определенных видением, модели успеха служат интерфейсом процесса планирования для всех подразделений университета и групп поддержки.

Модели успеха состоят из трех основных компонентов:

- финансовые показатели – выше и ниже линии финансовых показателей по сравнению с основными конкурентами;

- стратегические императивы – три-четыре критически важных направления развития университета;

- проблемы управления – особые задачи, предлагаемые высшим менеджментом для достижения стратегических приоритетов.

Можно выделить основные модели успеха образовательного учреждения высшего образования:

- внешний бенчмарк и ориентация на обучающихся и заинтересованных лиц (индустриальные партнеры, власть и местное сообщество);

- ориентация на лучшие результаты ведущих университетов;

- инструменты и проекты, позволяющие бросить вызов текущей деятельности и стандартному мышлению;

- ориентация для выявления разрывов и возможностей в окружающей среде;

- выявление критических пробелов и возможностей для улучшения;

- стратегическое согласование между функциональными группами при реализации разных проектов и определения стратегических взаимосвязей на внешнем контуре взаимодействия и внутри университетского общества [10].

Таким образом, ориентированное на реальность ускоренное планирование становится основным фокусом реализации формирования образа будущего.

В процессе планирования особое внимание должно уделяться проверкам реальности. Сравнительный анализ результативности реализуемых университетов разнообразных проектов обеспечивает необходимые «якоря» реальности в начале и в конце процесса реализации стратегии [13]. Логика обоснованности стратегического мышления, которое связывает видение, действия и результаты дает оценку того, как процесс стал важной частью стратегического процесса компании.

Итак, можно выделить основные методологии, которые важны при осуществлении стратегического процесса в университете:

- директивное видение;

- связывание видения, действий и результатов;

- ориентация на реальность при ускоренном планировании.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Друкер П.Ф. Практика менеджмента / пер. с англ. – М.: Вильямс, 2003. – 394 с.
2. Козырева Е.А. Диверсификация и кластеризация как методологические конструкты развития высшего образования // Интернет-журнал «Мир науки». – 2017. – Т. 5. – № 4. – URL:<http://mir-nauki.com/PDF/08PDMN417.pdf>.
3. Кроу М., Дэбарс У. Модель Нового американского университета. – М.: Издательский Дом ВШЭ, 2017. – 440 с.

4. Крюков В.В., Луговой Р.А., Солдатова Ю.А., Шахгельдян К.И. Разработка программы стратегического развития университета: требования, показатели, процесс // Университетское управление: практика и анализ. – 2012. – № 4(80). – С. 16-25.
5. Малышева Л.А. Стратегического управление в вузах: технологии и инструменты. Университетское управление: практика и анализ. 2013;(1):078-087.
6. Розовски Г. Университет. Руководство для владельца. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2015. – 328 с.
7. Стратегии адаптации высших учебных заведений: экономический и социологический аспекты / под ред. Т.Л. Клячко. – М.: ГУ ВШЭ, 2002. – 324 с.
8. Сулумов И.О., Тавбулатова З.К. Управленческий стиль организаций, реализующих радикальные инновационные проекты // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. – 2021. – № 1(71). – С. 193-196.
9. Тавбулатова З.К., Чаплаев Х.Г. Методологические подходы к управлению и технологии разработки эффективной стратегии развития региональных вузов // Вестник ГГНТУ. Гуманитарные и социально-экономические науки. – 2022. – Т. 18. № 2(28). – С. 24-31.
10. Черняков М.К., Черняков В.М. Применение метода «управление по целям» к системе управления организацией // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. – 2015. – № 3. – С. 19-22.
11. Rubans A. et al (2017). Universities' third mission and the entrepreneurial university and the challenges they bring to higher education institutions. Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, 11(3), 354-372.
12. Taradina L. (2014). The Russian Universities Competitiveness Enhancement Project: Evaluating Potential Impact of University Strategy. Retrieved on November, 26, 2018, on [https://www.hse.ru/data/2014/05/16/1321296879/HERB\\_01\\_Spring.pdf](https://www.hse.ru/data/2014/05/16/1321296879/HERB_01_Spring.pdf)
13. Zhou C. (2008). Emergence of the entrepreneurial university in evolution of the triple helix. The case of Northeastern University in China. Journal of Technology Management, 3(1), 109-126.

## METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE ANALYSIS OF THE FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION

**TAVBULATOVA Zulay Karievna**

Doctor of Economics, Associate Professor

Professor of the Department of Finance, Credit and Antimonopoly Regulation

Chechen State University of A.A. Kadirov

**CHAPLAEV Huseyn Gelanievich**

Associate Professor of the Department of Economics and Management in Education

Chechen State Pedagogical University

Grozny, Russia

*The article is devoted to the study of methodological approaches in the strategic management of an educational institution in new conditions. Several approaches reflecting current trends in strategic management are considered. It is revealed that the main methodological issues that are important in the implementation of the strategic process at the university are directive vision; linking vision, actions and results; orientation to reality with accelerated planning.*

**Keywords:** management, educational organization, strategizing, management, university development strategy, directive vision, accelerated planning, management, educational organization, strategizing, management.