



## Методологические подходы к стратегическому планированию и управлению образовательным учреждением

**Аннотация.** В статье предлагаются подходы к управлению вузом на основе создания стратегического центра, формирующего стратегию в непрерывном режиме. Рассмотрен механизм построения и оцифровки дерева целей, оценки проектов реализации задач. Показана модель управления по целевым показателям. Представлены возможности логистики в управлении внутривузовскими потоками.

**Ключевые слова:** стратегия, образование, управление вузом, отбор проектов, логистика, синергия, стратегический центр.

Стратегия представляет собой набор общих правил для принятия решений и мероприятий, которыми администрация руководствуется в своей деятельности по достижению цели.

Стратегическое планирование реализует активный поиск альтернативных вариантов, выбор лучшего из них, построение на этой основе стратегии развития экономической системы и формирование специального механизма ее реализации.

Стратегическое планирование – это адаптивный процесс, в котором регулярно осуществляется корректировка сформированных планов, пересмотр системы мероприятий по их выполнению и оценка происходящих изменений.

Общими принципами стратегического планирования являются: приоритетность, заинтересованность, комплексность, эластичность, пропорциональность, альтернативность, преемственность, сбалансированность, эффективность, системность, иерархичность, обеспеченность, реальность, конкретизация, сочетаемость, формализуемость.

К особенностям стратегического планирования относятся низкий уровень дифференциации, слабая детализация, разработка решений на основе прогнозной информации, низкая структурированность проблем, замена экстраполяции стратегическим анализом, связывающим перспективы и цели.

Стратегическое планирование включает следующие этапы:

- исследование внешней и внутренней среды;
- определение основных ориентиров развития;
- определение возможных вариантов стратегии;
- выбор одного из вариантов, формирование стратегии;
- подготовка окончательного стратегического плана;
- бюджетирование, прогноз финансово-экономических показателей.

На этапе реализации выбранной стратегии создается механизм развития образовательного учреждения, использующий целевые ориентиры. Целевое управление предполагает формирование иерархии целей в виде дерева целей, разработку взаимосвязанных программ, реализующих цели, распределение имеющихся ресурсов.

Дерево целей формируется путем декомпозиции главной цели (корень дерева) на подцели – подчиненные вершины. В соответствии со Стратегией университета целью является развитие образовательного учреждения «становление университета как интегрированного научно-образовательного центра, осуществляющего комплексное научно-исследовательское и образовательное обеспечение инновационного развития



России» – первый уровень дерева целей. Уровень развития образовательного учреждения в свою очередь определяется формированием адекватной системы управления, развитостью инфраструктуры, формированием соответствующей кадровой системы – второй уровень дерева целей. Каждый следующий уровень разбивает цель вышестоящего уровня на подцели, задачи или конкретные мероприятия [1] (рис. 1).

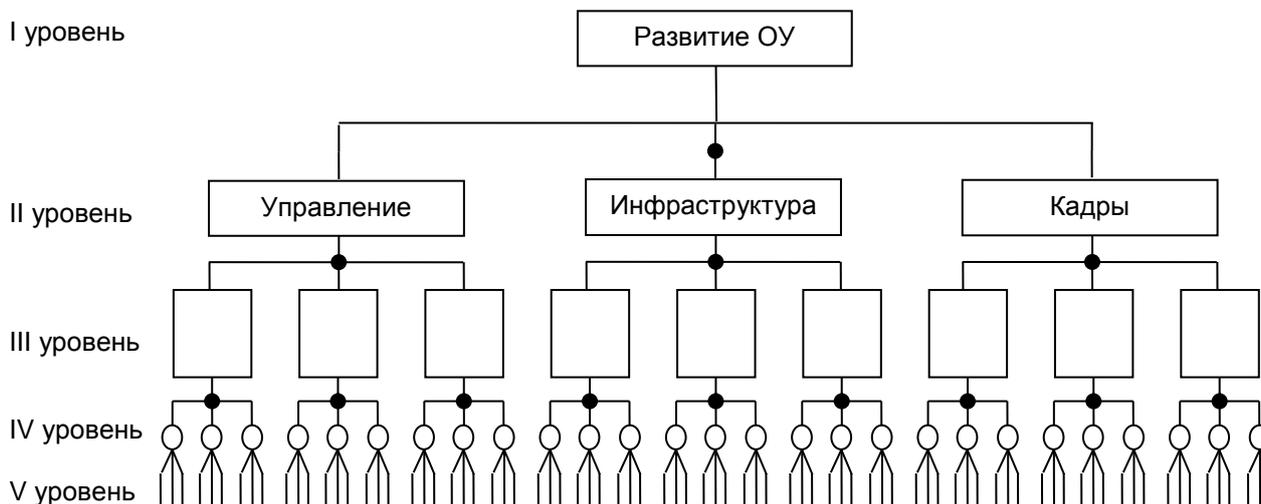


Рис. 1. Пример дерева целей

Проведя попарные сравнения важностей мероприятий на каждом уровне иерархии дерева целей, получаем вектора приоритетов или весомости подцелей вышестоящей цели. Сумма весомостей подцелей должна быть равна единице, поскольку реализация подцелей эквивалентна реализации всей цели. Анализ удобно проводить на основе матрицы попарных сравнений (табл. 1), в каждой ячейке которой единица ставится, если подцель столбца не уступает по важности подцели строки, нулем отмечаются все остальные клетки.

Таблица 1

Матрица попарных сравнений

Развитие вуза	Управление	Кадры	Инфраструктура
Управление	1	0	0
Кадры	1	1	0
Инфраструктура	1	1	1
Весомость	$3/6 = 0,5$	$2/6 = 0,333$	$1/6 = 0,167$

Весовой коэффициент мероприятия определяется из матрицы попарных сравнений таким образом, чтобы сумма весовых коэффициентов рассматриваемого уровня подцелей одного мероприятия была равна 1. Для этого достаточно число единиц соответствующего столбца разделить на число единиц всей матрицы.

Дерево целей представляется в виде графа (рис. 2).

Связи представляют ветви графа дерева целей.

Каждая вершина обозначается номером ее подцели в цели, например, 1. 1. 3. 2 (путь к данной вершине на рис. 2 выделен) и соответствует определенному мероприятию или задаче.

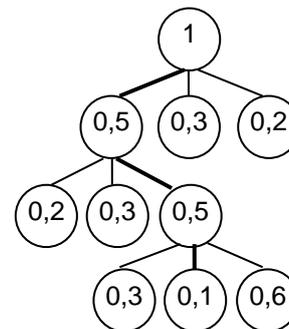


Рис. 2. Фрагмент графа дерева целей



Вес вершины в дереве целей равен произведению весов всех вершин на пути к ней от корня. Например, для указанной ранее вершины вес определяется следующим образом:  $1 \times 0,5 \times 0,5 \times 0,1 = 0,025$ .

Построенное и оцифрованное дерево целей служит основой для принятия решений по отбору предлагаемых на рассматриваемом уровне мероприятий. Для этого каждое мероприятие оценивается в соответствии с деревом целей.

Уровень стратегического планирования предполагает достаточно высокий уровень обобщения мероприятий в локальные проекты, рассматриваемые далее в качестве составных частей стратегии.

## Критерии отбора проектов

Для оценивания проекта определяются вершины дерева целей, полностью или частично перекрываемые проектом. Таким образом определяются задачи, решаемые проектом, которые включены в дерево целей.

При частичном перекрытии вершины, т. е. частичном решении задачи, определяется процент ее закрытия.

**Вес проекта** определяется суммой весов вершин нижнего уровня, закрываемых проектом, умноженных на процент их закрытия:

$$\text{Вес проекта} = \sum \text{Вес вершины} \times \% \text{ закрытия.}$$

**Эффективность проекта** определяется как отношение веса проекта к стоимости реализации проекта:

$$\text{Эффективность проекта} = \frac{\text{Вес проекта}}{\text{Стоимость проекта}}.$$

Комплексный показатель «эффективность проекта» позволяет сравнивать различные проекты и выбирать лучшие – ранжировать проекты.

Каждая вершина дерева целей, являясь целью нижнего уровня, имеет определенную общим бюджетом достижения главной цели стоимость:

$$\text{Стоимость вершины} = \text{Бюджет} \times \text{Вес вершины.}$$

Исходя из этого, определим **нормированную стоимость** проекта как сумму стоимостей всех вершин нижнего уровня, закрываемых проектом, с учетом процента их закрытия:

$$\text{Нормированная стоимость} = \sum \text{Стоимость вершины} \times \% \text{ закрытия.}$$

Для оценки качества проекта в целом введем понятие **«уровень проекта»** как отношение стоимости проекта к нормированной стоимости.

$$\text{Уровень проекта} = \frac{\text{Нормированная стоимость}}{\text{Стоимость проекта}}.$$

Показатель **«уровень проекта»** характеризует эффективность использования бюджетных средств на реализацию проекта.