

Министерство образования и науки РФ  
ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный университет»

**Петрашина Татьяна Николаевна**

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ  
В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ:  
ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ**

Монография



Институт  
Нижегородского  
государственного  
университета  
2017

**ББК 74.04(2 Рсс)**

**П 20**

Печатается по постановлению Редакционно-издательского совета  
ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный университет»

**Рецензенты:**

доктор социологических наук, профессор, член-корреспондент  
Российской академии естественных наук ФГБОУ ВО «Томский  
государственный институт культуры» *В.Г. Сидоровская*;

кандидат педагогических наук, заместитель директора МАУДО  
г. Нижегородска «Центр детского творчества» *Р.В. Колбас*

**Патрахина, Т.Н.**

**П 20** **Стратегическое планирование в сфере образования: от теории к практике: Монография** – Нижний-Новгород: Издательство Нижегород. гос. ун-та, 2017. – 90 с.

**ISBN 978-5-00047-422-8**

Книга отражает результаты комплексного исследования специфики отраслевого стратегического планирования во взаимосвязи четырех уровней: федерального, уровня субъекта Российской Федерации, муниципального и локального уровней образовательной организации.

Издание адресовано руководителям образовательных организаций всех уровней, участникам команд, занимающихся подготовкой программы развития, студентам, магистрантам, аспирантам, а также всем, кто интересуется вопросами стратегического планирования в системе образования и проблемами реализации программно-целевого и проектно-целевого планирования.

**ББК 74.04(2 Рсс)**

**ISBN 978-5-00047-422-8**

© Патрахина Т.Н., 2017

© Издательство ИИИГУ, 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ.....	6
1.1. Сущность и содержание понятия «стратегическое планирование»: подходы отечественных и зарубежных исследователей.....	6
1.2. Специфика стратегического планирования в системе образования на различных уровнях.....	15
1.3. Роль стратегического планирования в деятельности образовательной организации, выбор стратегии.....	20
Глава 2. МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	28
2.1. Логика и принципы стратегического планирования.....	31
2.2. Программно-целевой и проектно-целевой методы стратегического планирования.....	38
2.3. Информационное обеспечение стратегического планирования.....	48
Глава 3. ЦИКЛ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	53
3.1. Определение миссии, видения и целей стратегии.....	54
3.2. Анализ внешней и внутренней среды образовательной организации.....	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	79
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	81

*Посвящается ожившей памяти моего друга, замечательного человека, Учителя с большой буквы, заместителя директора школы № 29 г. Нижегородского Дистрикта Татьяны Архандьеллы*

## **ВВЕДЕНИЕ**

Вступивший в силу в 2012 г. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» определяет, что к компетенции образовательной организации в установленной сфере деятельности относится разработка и утверждение программы развития организации по согласованию с учредителем. Данное обстоятельство предполагает обязательную разработку, утверждение и реализацию программы развития для образовательных организаций всех типов и видов.

Стоит отметить, что в настоящее время нормативно закреплённых единых требований, которые бы определяли структуру, содержание и технологию подготовки программы развития образовательных организаций на федеральном и региональном уровнях, нет.

Требования чаще всего представлены в виде методических указаний «рамочного» варианта на уровне муниципалитета или зафиксированы в локальных актах конкретной образовательной организации. Помимо этого, руководители современных образовательных организаций зачастую имеют неполное представление о технологиях и методическом инструментарии стратегического планирования. Данные обстоятельства определяют актуальность темы долгосрочного управления деятельностью образовательной организации как с точки зрения теории, так и с позиции практического применения.

Как показывает практика, в ряде случаев разработка программы развития образовательной организации носит формальный характер. Полученный в результате документ теряет статус индивидуальной траектории двоямечного поступательного развития и оказывается малоэффективным.

Основой монографии стал анализ научных трудов российских и зарубежных исследователей по проблемам стратегического планирования в сфере образования, а также практический опыт

автора в разработке программ развития образовательных организаций, районных и муниципальных систем образования.

Запрошуты актуальные направления теории и методологии долгосрочного планирования, выявлена специфика стратегического планирования на уровне отдельной муниципальной организации в современных условиях.

Длительное сотрудничество автора с командами образовательных организаций различных типов и видов дало возможность собрать в данном издании материал, разработанный в рамках авторских курсов повышения квалификации, применяющийся в практике образовательных организаций Ханты-Мансийского автономного округа – Югры.

В целом книга отражает результаты комплексного исследования специфики отраслевого стратегического планирования во взаимосвязях четырех уровней: федерального, уровня субъекта Российской Федерации, муниципального и локального уровней образовательной организации. Помимо этого, монография направлена на формирование у читателя общего представления о цикле стратегического планирования как процессе.

# Глава I

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

### 1.1. Сущность и содержание понятия «стратегическое планирование»: подходы отечественных и зарубежных исследователей

Термин «стратегическое планирование» прочно закрепился в понятийном аппарате зарубежных и отечественных исследователей. История появления и развития данной научной дефиниции берет свое начало в трактатах древних мыслителей, первоначально понятие «стратегия» упоминалось применительно к военному делу.

Этимология понятия «стратегия» связана с древнегреческими словами «στρατός» – армия и «ἀγός» – веду, дословно «веду войско», в то время как в европейские языки слово пришло путем заимствования из латинского языка «strategia».

Крупнейший историк Древней Греции Фукидид (ок. 460 – ок. 400 гг. до н.э.) в «Истории Peloponnesской войны» пишет: «наверняка побеждает тот, кто лучше разгадает любой орех со стороны противника и, по возможности, нанесет удар – не только открыто, в боевом порядке, а любым другим подходящим по случаю способом. Ибо наиболее ценны именно вот такие военные хитрости (стратегемы), которыми можно искусно обмануть врага и тем в большой степени помочь друзьям»<sup>1</sup>.

Фукидид использует распространенное в Древней Греции понятие «стратегема/стратагема» (от древнегреческого слова «στρατήγημα» – военная хитрость), так называли хитрый план, оригинальный путь, который позволял достигнуть поставленных целей в различных сферах деятельности. Данный термин получил широкую известность в Западной Европе после выхода книги «Стратегемы» («Strategemata»), написанной древнеримским политическим деятелем Секстом Юнием Фронтином, и книги

---

<sup>1</sup> Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Всеобщая история менеджмента / Под общ. ред. И.И. Мазура, В.Д. Шапиро. М.: ЭЛБИ-М, 2007. С. 386.

«Военные хитрости» («Стратегемы»), автором которой был грекоязычный писатель македонского происхождения Политт.

Стоит отметить, что стратегом («strategos») древние греки называли не только главнокомандующего войсками, но и человека, заведующего внешними государственными делами и отчасти финансовыми и судебными<sup>2</sup>.

На востоке стратегия также была предметом научных изысканий многих мыслителей. Так, примерно в 500 г. до н.э. Сунь-Цзы написал самый ранний трактат «Искусство войны», идеи которого многие военные эксперты называют «вечными истинами», не потерявшими актуальности и в современных условиях<sup>3</sup>.

В средневековой Европе можно увидеть продолжение развития идей древних мыслителей. Так, итальянский философ Н. Макиавелли в труде «Искусство войны» (1521) обосновал необходимость формирования регулярной армии, в которой продумано все: от метода набора и вооружения до тактического построения.

Позднее прусский генерал, известный теоретик военного дела Карл фон Клаузевиц (1780–1831) писал, что стратегия – это экономия силы, подчеркивая, что сфера стратегия – военная наука, в которой важную роль играет логический идеал, абсолютное и абстрактное, а также причинно-следственные связи.

Более обобщенно сформулировал предназначение стратегии германский фельдмаршал Хельмут Карл Бернхард фон Мольтке: «стратегия всегда может направлять свои стремления лишь на самую высокую цель, которую вообще только можно достигнуть при имеющихся средствах»<sup>4</sup>.

Зарубежные исследователи Р. Бергер, Ф. Котлер, Н. Бинкхофф считают, что основная часть военных стратегем актуальна и для современного процесса управления деятельностью организации.

---

<sup>2</sup> Иллюстрированный энциклопедический словарь Ф.А. Брокгауза и И.А. Эфрона. Современная версия. М.: Эксмо, 2009. С. 231.

<sup>3</sup> Тогулес Т.Х. Научные аспекты понятия «стратегия развития предприятия» // Экономическая теория и институциональная экономика. 2009. № 2 (24). С. 20.

<sup>4</sup> Козлов А.А. Политико-военные и военно-стратегические проблемы национальной безопасности России и международной безопасности. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. С. 43.

Инновации, организация и коммуникация, концентрация ресурсов, ответственность, координация ресурсов, выбор приоритетных задач, учет своих сил и возможностей – все это ключевые понятия для тех, кто ежедневно принимает управленческие решения в современных условиях<sup>7</sup>.

Началом научного исследования стратегий в экономике и управлении принято считать 1960-е гг., когда вышли труды основоположников: трактат А. Чандлера «Стратегия и структура» (1962), фундаментальный труд И. Ансоффа «Корпоративная стратегия» (1965) и коллективный учебник Гарвардской школы бизнеса «Политика бизнеса» (1965), в котором аналитический текст был прописан К. Эндрюсом.

Каждому этапу развития экономики и науки в России и за рубежом соответствовало свое понимание термина «стратегия». И несмотря на то, что тема стратегического управления имеет длительную историю формирования и развития, в настоящее время в научной литературе не сложилось единого мнения в отношении сути и содержания понятия «стратегия»<sup>8</sup>.

Профессор Б.Г. Литвак констатирует, что «общепризнанного определения нет и, когда обсуждается стратегия развития организация, нередко каждый из обсуждающих понимает этот термин по-своему»<sup>9</sup>.

Аналогичное мнение по поводу разночтений понятия «стратегия» выразили зарубежные эксперты в сфере бизнеса К. Флишнер и Б. Бенсуссан. Они считают, что «общепризнанные преподаватели менеджмента и руководители высшего звена с трудом могут дать четкую дефиницию этого термина и прийти к компромиссу

---

<sup>7</sup> Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бекгофф; пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2012. С. 15.

<sup>8</sup> Патрахина Т.Н. К вопросу о сущности и содержании научной дефиниции «стратегия» в экономике // Молодой ученый. 2016. № 11(115). С. 894.

<sup>9</sup> Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2013. С. 229.



по поводу определения термина»<sup>8</sup>. Авторы видят главную причину разногласий в том, что стратегия является динамичным процессом: меняются рынки, технологии, конкуренция и ее правила, поэтому и стратегия – непостоянная категория.

Законодательно понятие «стратегического планирования» нацело отражено в федеральном законе «О стратегическом планировании в Российской Федерации» в ст. 3: «стратегическое планирование – это деятельность участников стратегического планирования по целеполаганию, прогнозированию, планированию и программированию социально-экономического развития Российской Федерации и муниципальных образований, отраслей экономики и сфер государственного и муниципального управления, обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации»<sup>9</sup>.

Рассмотрим различные трактовки данного понятия в справочной литературе и авторской интерпретации современных отечественных и зарубежных исследователей.

«Большой экономический словарь» понятие «стратегия» толкует следующим образом: «стратегия – искусство руководства; общий план ведения этой работы, исходя из сложившейся действительности на данном этапе развития»<sup>10</sup>. Содержание определения базируется на понятии «план работы».

Зарубежные справочные издания сложны в своих трактовках данной научной дефиниции.

Так, самый полный на сегодняшний день словарь современного английского языка «Macmillan English Dictionary for Advanced Learners» под стратегией понимает:

---

<sup>8</sup> Фэйтнер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фэйтнер, Б. Бенсуссан. М.: ЕИИОМ. Лаборатория знаний, 2005. С. 23.

<sup>9</sup> Федеральный закон от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации. URL: <http://www.kremlin.ru/docs/bank/186/30> (дата обращения: 20.10.2016).

<sup>10</sup> Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азриляна. М.: Фонд «Правовая культура», 1994. С. 396.

– план или метод для достижения чего-то, особенно в течение длительного периода времени;

– умение спланировать действия для достижения чего-то, особенно в войне или бизнесе<sup>11</sup>.

Английский словарь американских синоним к стратегии отмечают:

– общий план или совокупность планов, направленных на достижение чего-то в течение длительного периода;

– искусство планирования лучшего способа получить преимущество или добиться успеха, особенно в войне<sup>12</sup>.

Родоначальник концепции стратегического менеджмента, американский математик и экономист российского происхождения И. Ансофф дает следующее определение: стратегия – это «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности»<sup>13</sup>. Отметим, что данное определение носит общий характер и может быть применимо не только к долгосрочным, но и к краткосрочным/среднесрочным решениям.

Классики зарубежного менеджмента М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурн к стратегии относят «общий, всесторонний план достижения целей»<sup>14</sup>.

В свою очередь американский экономист, профессор кафедры делового администрирования Гарвардской школы бизнеса М. Портер определяет стратегию как способ реакции на факторы внешней и внутренней среды, при этом основной задачей стратегии считает достижение организацией долгосрочных конкурентных преимуществ<sup>15</sup>. Гарвардская школа бизнеса позиционирует

---

<sup>11</sup> Randall M. Macmillan English Dictionary for Advanced Learners. Macmillan Publishers, 2007. P. 1417.

<sup>12</sup> Collins COBUILD Advanced Dictionary of English. Collins COBUILD; 8<sup>th</sup> Revised edition edition. 2014. October 23. P. 1545.

<sup>13</sup> Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л.Н. Евенко. М.: Экономика, 1989. С. 68.

<sup>14</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурн Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело ЛТД, 1995. С. 686.

<sup>15</sup> Porter V. Competitive strategy. N.Y.: Free Press, 1979. P. 226.

стратегию как метод определения конкурентных целей организации.

Стратегия по У. Броднику – это своего рода набор последовательных действий, «продуманные долговременные задачи, поставленная перед собой цель и составление плана, чтобы ее достичь»<sup>16</sup>.

В отличие от У. Бродника, профессор Высшей школы менеджмента Р.Л. Дафт обозначил стратегию не как процесс, а как итог планирования: стратегия – это план, описывающий направленное на достижение целей организации распределение ресурсов и ее порядок действий во внешней среде<sup>17</sup>.

Процессом называют стратегическое планирование и К. Флайшер, Б. Бенкуссан. Данный процесс вызывает ассоциации оказания помощи организации в овладении конкурентным преимуществом. Процесс стратегического планирования в компании авторов – это организованные и тщательно продуманные усилия, которые направлены на полную спецификацию стратегии организации и оценку ответственности за ее выполнение<sup>18</sup>.

Эксперты в области стратегического управления бизнесом А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд стратегию определяют как комбинацию методов конкуренции и организации бизнеса, направленную на удовлетворение клиентов и достижение целей организации<sup>19</sup>.

В отечественной науке подходы к определению дефиниций «стратегия», «стратегическое планирование» также не отличаются единообразием, что обусловлено научными приоритетами исследователей, а также особенностями развития экономики и политики.

---

<sup>16</sup> Бродник У. Менеджмент в организации. М.: ИНФРА-М, 1997. С. 24.

<sup>17</sup> Патракина Т.Н. К вопросу о сущности и содержании научной дефиниции «стратегия» в экономике // Молодой ученый. 2016. № 11(115). С. 894.

<sup>18</sup> Флайшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Флайшер, Б. Бенкуссан. М.: ЕВРОМ. Лаборатория знаний, 2005. С. 23.

<sup>19</sup> Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М.: Юнити, 1998. С. 14.

Долгое время в СССР действовала общегосударственная система централизованного планирования, характерная для командно-административной модели управления. В этот период стратегическое планирование реализовывалось преимущественно в рамках системы пятилетних планов. Именно поэтому в нашей стране есть некоторое преимущество в вопросах стратегического планирования. Например, первый в мире государственный стратегический план был разработан отечественным ученым Г.М. Кривожановским совместно с Государственной комиссией по электрификации страны в 1920 г. Помимо этого в России имеется 70-летний опыт стратегического планирования развития экономики страны, и, что немаловажно, всемирную известность получили специалисты Госплана СССР: В.Р. Вильямс, И.Т. Александров, И.М. Губкин, С.Г. Струмицин, Д.Н. Прянишников, Г.М. Сорокин, Н.А. Вознесенский и др.<sup>20</sup>

В современной отечественной практике наблюдается повышенный интерес к методам стратегического управления в целом и стратегического планирования в частности, при этом многие специалисты отмечают, что стратегический менеджмент в России находится в стадии становления.

Рассмотрим позицию современных отечественных исследователей в отношении сущности и содержания научной дефиниции «стратегия» («стратегическое планирование»).

Классик стратегического менеджмента в российской науке О.С. Виханский к «стратегическому управлению» относит такое управление организацией:

- 1) основой которого является человеческий потенциал;
- 2) который ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей и отличается гибкостью реакции и проведением своевременных изменений в организации, что отвечает вызовам со стороны внешнего окружения;
- 3) которое позволяет иметь конкурентные преимущества – все это в совокупности предоставляет организации возможность

---

<sup>20</sup> Патракина Т.Н. Стратегический менеджмент образовательного учреждения: особенности, структура, практика // Вопросы Гипотезы. Ответы: Наука XXI века: Монография. Красноярск, 2012. Кн. 3. С. 103.

выживать в долгосрочной перспективе, достигая поставленных целей<sup>21</sup>.

Стратегическое планирование, по мнению С.А. Логвинова и Е.Г. Павловой, важнейший аспект плановой работы организации и всего общества, направленный на подготовку управленческих решений и обеспечивающий жизнеспособность субъектов управления в долгосрочной перспективе<sup>22</sup>.

Современный исследователь С.Н. Рыжков обращает внимание, что в настоящее время наблюдается смешение понятий «стратегическое планирование» и «стратегическое управление». Автор отмечает, что диалектическое противоречие данных понятий не всегда носит явный характер в научной среде. Исследователь считает, что стратегическое планирование – это одно из средств реализации стратегического управления, при этом управление основано на методах распределения функциональных обязанностей, мотивации, контроле, а планирование осуществляется на основе предвидения и распределения ресурсов. Автор полагает, что управление – это набор конкурентоспособных решений и действий, направленных в будущее, а долгосрочное планирование служит для обоснования ресурсов при реализации данных решений<sup>23</sup>.

Интересен тот факт, что если в зарубежной интерпретации в качестве результата стратегии доминирует показатель конкурентного преимущества организации, то в представленных выше российских определениях актуализирован показатель «выживаемость».

---

<sup>21</sup> Вихарский О.С. Стратегическое управление. 2-е изд. М.: Гардарики, 2002. С. 2.

<sup>22</sup> Логвинов С.А., Павлова Е.Г. Стратегическое планирование: Учебное пособие. М.: Финансовая академия, 2002. С. 6.

<sup>23</sup> Рыжков С.Н. Стратегическое управление профессиональной образовательной организацией. Методы и модели: Учебное пособие. М.: РУСАИНС, 2017. Т. 1. С. 94.

В свою очередь А.П. Егоршина под стратегией понимает обобщающую модель действий, которая необходима для выявления и постановки целей развития социально-экономической системы<sup>24</sup>.

Российские исследователи М.Н. Дудин, Н.В. Ласников, С.А. Широковских также относят стратегию к модели, уточняя способы достижения поставленных целей. Он считает, что стратегия – это также качественно определенная и обобщенная модель действий организации в долгосрочной перспективе для достижения поставленных целей путем распределения и координации ресурсов<sup>25</sup>.

Стратегия как программу, план, генеральный курс субъекта управления, необходимый для достижения долгосрочных целей, рассматривает в своих трудах российский академик Р.А. Фатхутдинов<sup>26</sup>.

Отличен подход доктора экономических наук, профессора И.К. Ларионова. Он отмечает, что стратегия – это достаточно сложное, интегрированное понятие, включающее ряд взаимодействующих элементов фундаментального порядка, которые автор отразил в формуле:

$$СНП = \sum ОО + ИИ,$$

где СНП – структура интегрированного понятия;  $\sum ОО$  – сумма основополагающих элементов, которые образуют данную дефиницию; ИИ – интегрирующее начало, объединяющее в единую систему механическую сумму элементов, а также лежащие в их основе элементы ее функционирования<sup>27</sup>.

---

<sup>24</sup> Егоршина А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов. 3-е изд., доп. и перераб. Н. Новгород: НИМБ, 2012. С. 315.

<sup>25</sup> Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.Н. Дудин, Н.В. Ласников, С.А. Широковских. 2-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2014. С. 252.

<sup>26</sup> Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. 7-е изд., испр. и доп. М.: Интел-Синтез, 2005. С. 41.

<sup>27</sup> Стратегическое управление: Учебник для магистров / Под ред. И.К. Ларионова. М.: Дашков и К<sup>о</sup>, 2014. С. 16.

Подводя итоги, отметим, что сущность и содержание процесса стратегического планирования в научной интерпретации претерпели значительные изменения. Их эволюция представлена на рисунке 1.1.



**Рис. 1.1. Эволюция стратегического планирования**

В настоящее время в российской и зарубежной науке и практике нет единообразного подхода к определению понятия «стратегия». В толковании понятия определены ряд синонимичных понятий «система», «план», «модель», «нестандартизованная совокупность мер», «направление развития». Различные интерпретации обусловлены спецификой самого процесса планирования в долгосрочной перспективе. Общим для всех определений является понимание стратегии как процесса, в основе которого лежит деятельность организации, способствующая достижению поставленных стратегических целей в условиях конкуренции.

### **1.2. Специфика стратегического планирования в системе образования на различных уровнях**

Система образования – это один из наиболее крупных социальных институтов. По мнению современных исследователей, данная система органически связана с фундаментальными основами

общественного хозяйства, его политической и социально-экономической организацией, с характером и доминирующей направленностью общественной жизни<sup>29</sup>.

Нормативно-правовое поле определяет систему образования как перечень:

- образовательных стандартов, программ, организаций;
- государственных органов и органов государственной власти, осуществляющих управление;
- организаций, обеспечивающих образовательную деятельность и оценку качества образования;
- различных объединений (юридических лиц, работодателей, общественных объединений), осуществляющих образовательную деятельность<sup>30</sup>.

Стратегическое планирование в системе образования представляет собой особый вид управленческой деятельности, состоящий в разработке стратегических решений, предусматривающих выдвижение таких целей и действий объектов управления, реализация которых обеспечивает их быструю адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды и эффективное функционирование в долгосрочной перспективе<sup>31</sup>.

На сегодняшний день стратегическое планирование в системе образования осуществляется на федеральном, региональном, муниципальном и локальном уровнях. В первых трех случаях объектом управления выступает система образования определенного масштаба, в последнем – образовательная организация любого типа и вида (рис. 1.2). Помимо этого федеральный и региональный уровни являются уровнями государственного управления.

---

<sup>29</sup> Панферова Н.Н. Управление в системе образования: Учебное пособие. Ростов н/Д: Феникс, 2010. С. 12.

<sup>30</sup> Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29.12.2012 г. Кодекс и законы РФ. Правовая навигационная система. URL: <http://www.zakonrf.info/zakon-ob-obrazovanii-v-ru/> (дата обращения: 01.09.2016).

<sup>31</sup> Шерри И.С., Симанга И.Н. Стратегия развития образования в регионе Российской Федерации: Монография. Калининград: Изд-во РГУ им. Н. Копы, 2010. С. 6.





**Рис. 1.3. Уровни стратегического планирования развития системы образования**

Организационной основой государственной политики Российской Федерации в области образования является Федеральная целевая программа развития образования (далее – ФЦПРО), которая направлена на решение приоритетных проблем отрасли образования путем концентрации всех видов ресурсов.

С позиции нормативно-правового содержания федеральная целевая программа – это «указанный по задачам, ресурсам и срокам осуществления комплекс научно-исследовательских, опытно-конструкторских, производственных, социально-экономических, организационно-хозяйственных и других мероприятий, обеспечивающих эффективное решение системных проблем в области государственного, экономического, экологического, социального и культурного развития Российской Федерации, а также инновационное развитие экономики»<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> Постановление Правительства РФ от 26.06.1995 № 594 (ред. от 15.10.2016 г.) «О реализации Федерального закона “О поставках продукции для федеральных государственных нужд”» (вместе с «Порядком

Государственными заказчиками и координаторами ФЦПРО являются федеральные органы исполнительной власти: Министерство образования и науки Российской Федерации и Рособраздзор.

Общий объем финансирования программы на 2016 г. составил 15790,9544 млн. руб.<sup>12</sup>

Основные методы разработки программы – программно-целевой и индикативный.

Целью ФЦПРО является создание условий для эффективного развития российского образования, направленного на обеспечение доступности качественного образования, отвечающего требованиям современного инновационного социально ориентированного развития Российской Федерации.

Следует отметить, что Концепция ФЦПРО на 2014–2020 гг. в большей степени ориентирована на проблемные зоны системы образования, которые в ближайшей перспективе могут оказать значительное стагнационное воздействие на процессы модернизации, реализованные в рамках программы за 2011–2015 гг.

В качестве приоритетных задач ФЦПРО определены следующие:

- создание и распространение структурных и технологических инноваций в среднем профессиональном и высшем образовании;
- развитие современных механизмов и технологий общего образования;
- реализация мер по развитию научно-образовательной и творческой среды в образовательных организациях, развитие эффективной системы дополнительного образования детей;

---

разработки и реализации федеральных целевых программ и межгосударственных целевых программ, в осуществлении которых участвует Российская Федерация», «Порядком закупки и поставки продукции для федеральных государственных нужд», «Порядком подготовки и заключения государственных контрактов на закупку и поставку продукции для федеральных государственных нужд»). URL: [http://www.comobank.ru/document/cont\\_doc\\_LAW\\_7120/](http://www.comobank.ru/document/cont_doc_LAW_7120/) (дата обращения: 20.10.2016).

<sup>12</sup> Федеральные целевые программы. URL: <http://ser.economy.gov.ru/cgi-bin/cis/ser.cgi?cp/Фцп/ФцпList/Full/2006?yover=2016> (дата обращения: 21.10.2016).

- создание инфраструктуры, обеспечивающей условия подготовки кадров для современной экономики;
- формирование востребованной системы оценки качества образования и образовательных результатов<sup>23</sup>.

На региональном уровне стратегическое планирование осуществляется в формате государственной программы субъекта Российской Федерации. Ответственным исполнителем выступает орган исполнительной власти, который осуществляет управление в сфере образования (министерство, департамент, управление и т.д.) в пределах соответствующего региона. Орган исполнительной власти региона разрабатывает программу развития образования с учетом национальных, социально-экономических, культурных, экологических, демографических особенностей данной территории.

Стратегическое планирование в сфере образования на уровне муниципальных районов и городских округов осуществляется органами местного самоуправления.

Выбор стратегии развития образовательной организации находится в сфере ответственности данной организации.

Стоит отметить, что стратегическое планирование на федеральном, региональном уровнях регламентировано действующим Федеральным законом от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»<sup>24</sup>; Методическими указаниями по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации, утвержденными приказом Минобрнауки России от 20.11.2013 г. № 690<sup>25</sup>; Порядком

<sup>23</sup> Федеральная целевая программа развития образования на 2016–2020 гг., утвержденная Правительством Российской Федерации от 23.05.2015 г. № 497. URL: <http://ср.ekonomy.gov.ru/cgi-bin/cis/fer.cgi/Fer/View/Fer/View/2016/450> (дата обращения: 20.10.2016).

<sup>24</sup> Федеральный закон от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации. URL: <http://www.konstin.ru/acts/bank/38630> (дата обращения: 22.10.2016).

<sup>25</sup> Методические указания по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации, утвержденные приказом Минобрнауки России от 20.11.2013 г. № 690 // Гарант.ру. Информационно-правовой портал. URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70485826/> (дата обращения: 22.10.2016).

разработок, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации, утвержденным Постановлением Правительства РФ от 02.08.2010 г. № 588<sup>26</sup>.

Таким образом, можно констатировать, что в настоящее время нормативная и методологическая платформа для разработки государственных программ Российской Федерации сформирована. При этом стратегическое планирование муниципального и локального уровня отдельно взятой образовательной организации находится в стадии становления. В России нет общепринятых стандартов и технологий стратегического планирования деятельности образовательной организации с учетом отраслевой специфики. Безусловно, необходима разработка единых требований к содержанию и структуре программы развития, а также формирование общей системы оценки их качества.

### **1.3. Роль стратегического планирования в деятельности образовательной организации, выбор стратегии**

Присходящие изменения в системе образования Российской Федерации требуют формирования новых релевантных подходов к процессу управления деятельностью образовательной организации. В современных условиях сложилась ситуация, когда многие функции органов отраслевого управления делегированы руководству образовательных организаций, в том числе передана функция стратегического планирования. Это обусловлено рядом объективных обстоятельств. В частности, как отмечает А. Васерман, для жесткого планирования у государства не имеется достаточных ресурсов, а наличие определенных плановых ориентиров позволит руководителю принимать рациональные решения с меньшими затратами и большей точностью<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Порядок разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации, утвержденный Постановлением Правительства РФ от 02.08.2010 г. № 588 // Гарант. Информационно-правовое обеспечение. URL: <http://base.garant.ru/198991/> (дата обращения: 25.10.2016).

<sup>27</sup> Ласкутова А. Шаг по плану // Накануне.ru. URL: <http://www.nakanune.ru/articles/19178> (дата обращения: 20.10.2016).

Претерпел изменения и нормативно-правовой фон отраслевого сегмента. Статья 28 закона «Об образовании в Российской Федерации» в части 7 гласит, что «разработка и утверждение по согласованию с учредителем программы развития образовательной организации» является компетенцией, правом, обязанностью и ответственностью образовательной организации<sup>58</sup>.

Помимо этого вступил в силу Федеральный закон от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», являющийся платформой для формирования единой системы стратегического планирования на всех уровнях отраслей народного хозяйства. Как отмечают эксперты, безусловным достоинством проекта стало закрепление статуса отраслевых документов стратегического планирования с едиными требованиями к их структуре и содержанию<sup>59</sup>.

Тем не менее, в настоящее время в большей степени методически и инструментально разработано оперативное и тактическое планирование деятельности образовательной организации, а методология формирования механизмов долгосрочного планирования представлена лишь разрозненными описаниями отдельных функций и инструментов их реализации, о чем свидетельствуют многочисленные широкомасштабные дискуссии в науке и средствах массовой информации.

Роль стратегического планирования значительно возросла с внедрением приоритетного национального проекта «Образование» (далее – ПНПО).

5 сентября 2005 г. президент Российской Федерации В.В. Путин объявил о старте четырех приоритетных национальных проектов: «Здоровье», «Доступное жилье», «Образование» и «Развитие агропромышленного комплекса». Как отметил президент, «во-первых,

---

<sup>58</sup> Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29.12.2012 г. // Кодексы и законы РФ. Правовая навигационная система. URL: <http://www.doktrina.info/zakon-ob-obrazovanii-v-ri/> (дата обращения: 01.09.2016).

<sup>59</sup> Ускова Т.В., Чеславский А.Н. Закон о стратегическом планировании в Российской Федерации: достоинства и нерешенные вопросы (экспертная оценка) // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз, 2014, № 4(34), С. 64.

именно эти сферы определяют качество жизни людей и социальное самочувствие общества; во-вторых, в конечном счете, решение именно этих вопросов прямо влияет на демографическую ситуацию в стране и, что крайне важно, создает необходимые стартовые условия для развития так называемого человеческого капитала<sup>40</sup>.

Главная цель ПНПО – кардинальное реформирование системы российского образования, модернизация, повышение его эффективности и качества. Основными задачами ПНПО стало создание более открытой и демократичной системы, улучшение взаимосвязи с гражданским обществом, повышение качества менеджмента образования.

Именно в рамках данного проекта в 2006–2008 гг. стал проводиться конкурс инновационных программ среди общеобразовательных учреждений. На конкурсе учреждение должно было представить программу инновационного развития в долгосрочной перспективе (стратегия развития).

По результатам отбиралось 3000 школ ежегодно, победители получили гранты из федерального бюджета в размере 1 млн. руб. Таким образом, 9000 общеобразовательных школ России, благодаря представленным программам инновационного развития, получили возможность обновить материально-техническую базу, улучшить качество и расширить спектр образовательных услуг, повысить уровень квалификации педагогического состава. Многие школы стали ресурсными опорными площадками по внедрению инновационных методов обучения.

К общим достижениям реализации ПНПО можно отнести повышение оснащенности региональных школ с 4% до 24% от их потребности; повышение заработной платы учителям в среднем на 25% (а наиболее эффективным на 80%) в связи с переходом на новую систему оплаты труда. Общий объем финансирования ПНПО составил: 32,95 млрд. руб., в том числе 9,95 млрд. руб. за

---

<sup>40</sup> Темесова С.И. Реализация социальной политики в сфере образования // Интеллектуальный потенциал XXI века: стратегии познания. 2014. № 25. С. 212.

счет федерального бюджета и 23 млрд. руб. за счет бюджета регионов РФ<sup>41</sup>.

Таким образом, можно говорить о том, что стратегическое планирование деятельности образовательной организации за последние 15 лет приобрело особую актуальность. Помимо того, что грамотная стратегия позволяет сохранить организации конкурентное преимущество на рынке образовательных услуг, она является реальным способом привлечения внебюджетных средств в рамках грантов (конкурсов) для реализации долгосрочных целей и задач.

Вопрос выбора конкурентной стратегии развития образовательной организации также представляет несомненный интерес, поскольку именно стратегия определяет, каким образом организация будет осуществлять конкурентование на рынке образовательных услуг. Стратегия обеспечивает общий концептуальный подход и придает значимость всем функциональным видам деятельности и реализуемым программам<sup>42</sup>.

По мнению российского ученого О.С. Вихаревского, роль стратегического управления в последнее время резко возрастает, и это обусловлено рядом факторов:

- ускорением изменений во внешней среде;
- появлением новых запросов и изменением позиции потребителя;
- возрастанием конкуренции за ресурсы;
- развитием информационных сетей;
- широкой доступностью современных технологий;
- существенным изменением роли человеческих ресурсов и т.д.<sup>43</sup>

Отметим, что эффективная стратегия образовательной организации должна иметь четкий вектор как по намерениям действий, так и по общему направлению развития. В случае если стратегия усложнена, ее толкование может быть неоднозначным, и,

---

<sup>41</sup> Прогнозы в сфере образования и науки в Российской Федерации. URL: <http://xn--80abocjibbb9a.xn> (дата обращения: 02.11.2016).

<sup>42</sup> Неделя маркетинга. URL: <http://www.marketingweek.ru> (дата обращения: 01.10.2016).

<sup>43</sup> Вихаревский О.С. Стратегическое управление: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 2000. С. 21.

соответственно, реализация будет затруднительна. Естественно, данный факт отрицательно скажется на показателях деятельности организации на рынке образовательных услуг, поскольку при таких условиях сигналы организации, посылаемые участникам образовательного процесса, будут противоречивы или неразборчивы.

Под стратегией развития в данной работе понимается упорядоченная человеком совокупность организационно-информационных мер воздействия, направленных на развертывание жизнедеятельности системы (организации) в долгосрочной перспективе на основе наложения рациональных способов взаимодействия внутреннего состава и структуры системы (организации) с ее внешней средой. При этом важно превращение мотивов жизне-существования в цели системы (организации), а также активизация ее внутренних ресурсов и создание эффективного механизма ее функционирования<sup>41</sup>.

По мнению известного американского профессора маркетинга Дж. Дэй, направления деятельности определяются посредством следующих выборов:

- сферы деятельности;
- преимущества;
- доступа;
- видов деятельности;
- адаптации и обновления<sup>42</sup>.

Данные выборы могут быть эффективны и в отношении образовательной организации. Рассмотрим их содержание применительно к сфере образования.

*Выбор 1.* Сфера деятельности образовательной организации. В рамках данного выбора образовательной организации предстоит четко определить фактические границы рынка образовательных услуг, а также вектор их развития. Немаловажным является и прогнозирование в отношении выхода на новые потребительские сегменты в перспективе.

---

<sup>41</sup> Ларинова И.К. Стратегическое управление: Учебник для магистров. М.: Дашков и К°, 2014. С. 18.

<sup>42</sup> Дэй Д. Стратегический маркетинг. М.: Эконом, 2003. С. 29.



Стоит отметить, что как только сфера деятельности приобретает четкие очертания, у образовательной организации появляется понимание того, кто будет потребителем образовательной услуги, кто выступит в роли конкурентов, а также какие факторы успеха станут ключевыми и будут требовать постоянного совершенствования.

К ключевым факторам успеха в данном случае можно отнести функции образовательной организации, совершенствование которых позволит быть конкурентоспособными на рынке.

М.Г. Подопрыгора выделяет следующие функции современной образовательной организации:

- производственную;
- реализационно-маркетинговую;
- ресурсно-спросовую;
- финансово-инвестиционную;
- бюджетно-налоговую;
- градообразующую;
- социальную;
- информационно-поисковую;
- образовательную;
- воспитательную;
- информационно-сигнальную;
- инновационную;
- институциональную;
- консолидирующую;
- антикризисную (стабилизирующую)<sup>46</sup>.

*Выбор 2.* Преимущества образовательной организации. Данный выбор заключается в определении позиции, которая будет отличать образовательную организацию от конкурентов. Под конкурентным преимуществом будем понимать устойчивые и востребованные потребителем образовательной услуги достоинства организации в разных сферах деятельности. Усиление конкурентных преимуществ включает достижение более высоких

---

<sup>46</sup> Подопрыгора М.Г. Механизм стратегического управления конкурентоспособностью вуза на рынке образовательных услуг на основе бенчмаркинга и методики распознавания образов: Монография. Татарск: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2011. С. 58.

показателей по направлениям, которые важны для целевых аудиторий (потребителей).

Современный отечественный исследователь Е.С. Джой считает, что образовательная организация может получить конкурентное преимущество за счет:

- внедрения новых технологий (образовательных, информационно-коммуникационных, здоровьесберегающих и др.);
- своевременного и оперативного реагирования на запросы потребителей;
- появления нового сегмента деятельности или перегруппировки уже существующих;
- изменения ценовой политики<sup>47</sup>.

*Выбор 3. Доступ образовательной организации (выбор каналов для выхода на рынок образовательных услуг).* До недавнего времени каналы не относились к аспектам, требующим стратегического выбора образовательной организации, они являлись фактом. Инерционность в этом отношении была связана с отсутствием нормативно-правового обеспечения данного процесса. Однако в настоящее время актуальна сетевая форма реализации образовательных программ, в рамках которой используются ресурсы иных организаций (ст. 15 Федерального закона от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»). Данный факт будет способствовать выбору оптимально эффективных каналов для выхода на образовательный рынок. Немаловажную роль в осуществлении данного выбора сыграют активно развивающиеся информационные технологии, позволяющие организациям использовать дистанционный канал для коммуникации с потребителем образовательной услуги.

*Выбор 4. Виды деятельности образовательной организации.* Данный набор долгосрочных решений связан с выбором стратегически централизованных видов деятельности, которые необходимо осуществить, чтобы имеющиеся ресурсы образовательной

---

<sup>47</sup> Джой Е.С. Возможности формирования конкурентных преимуществ образовательного учреждения // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2010. № 2(4). С. 96.

организации трансформировались в услугу, обладающую необходимой потребительской ценностью.

*Выбор 3.* Адаптация и обновление: усиление направлений для дальнейшего развития образовательной организации. Образовательная организация функционирует в условиях открытой системы, существенное влияние на ее деятельность оказывают прямые и косвенные факторы внешней среды. В большинстве случаев образовательная организация не в силах изменить внешнюю среду, за исключением тех моментов, когда статус организации позволяет ей управлять поведением потребителей образовательной услуги. Поэтому адаптация и обновление образовательной организации в соответствии с запросами внешней среды – это возможность выбрать целесообразную стратегию и усилить конкурентоспособность.

Таким образом, можно констатировать, что выбор конкурентной стратегии развития образовательной организации – это интегрированная совокупность как минимум пяти выборов: сферы деятельности, преимущества, доступа, видов деятельности, адаптации-обновления. Сущность грамотной стратегии – внимательно изучить возможности всех имеющихся выборов и определиться с приоритетными направлениями, реализация которых позволит занять лидирующие позиции на рынке образовательных услуг.

В целом, наличие стратегии развития образовательной организации играет важную роль в условиях повышенной турбулентности внешней среды и дает ряд преимуществ:

- повышается эффективность образовательной организации;
- значительно увеличивается экономичность использования ресурсного обеспечения;
- результат текущих управленческих решений имеет долгосрочный характер;
- улучшается процесс коммуникации с внутренними и внешними стейкхолдерами;
- усиливается имидж и репутация образовательной организации;
- растет легитимность и формируется коалиция поддержки.

## Глава 2 МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Рассматривая методологические аспекты стратегического планирования, следует опираться на сущность и содержание научной дефиниции понятия «методология».

Современные справочные издания трактуют понятие следующим образом: методология – это «учение о структуре, логической организации, методах и средствах деятельности»<sup>49</sup>, «учение о способах организации и построения теоретической и практической деятельности человека; в границах обслуживания типовых программ деятельности смысл методологии сводим к обеспечению их нормативно-рационального построения»<sup>50</sup>.

Авторы научных трудов по методологии А.М. Новиков, Д.А. Новиков обобщают предыдущие определения с целью детерминации предмета методологии и под методологией понимают «учение об организации деятельности»<sup>51</sup>.

Применительно к методологии планирования можно констатировать, что, в общем, это учение о нормативно-рациональных способах организации планирования.

Как отмечают А.Д. Брениц, Л.В. Коллдов, Л.А. Комарова, методология планирования – это совокупность логики разработки плана, специфических методологических принципов, системно-комплексного и программно-целевого подходов, системы показателей в планах, методов разработки и обоснования оптимальности плановых заданий<sup>52</sup>.

---

<sup>49</sup> Советский энциклопедический словарь. URL: <http://dic.academ.ru/enciklopedicheskij-slovar/slovar-M/46944.shtml> (дата обращения: 10.10.2016).

<sup>50</sup> Новейший философский словарь. 2-е изд., перераб. и доп. Минск: Интерпрессервис; Книжный дом, 2001. С. 628.

<sup>51</sup> Новиков А.М., Новиков Д.А. Методология: Словарь системы основных понятий. М.: Либроком, 2013. С. 76.

<sup>52</sup> Экономика транспорта и хранения нефти и газа: Учебник для вузов / А.Д. Брениц, Л.В. Коллдов, Л.А. Комарова и др. М.: Недра, 1989. С. 130.

Рассмотрим специфику научного понятия «методология стратегического планирования» с позиции различных исследователей.

Российский ученый Н.И. Новиков выделяет четыре уровня знаний, которые составляют методологию стратегического планирования:

- общенаучный уровень (теория систем, теория организации, кибернетика и т.д.);

- общефилософский уровень (философия, математика, теория информации и т.д.);

- уровень методологических наук (менеджмент, статистика, социология, теория управления, микроэкономика, макроэкономика, право и т.д.);

- методологический уровень (методология, методика и технология стратегического планирования)<sup>51</sup>.

По мнению А.М. Новикова, Д.А. Новикова, стратегическое планирование как научное направление располагает специфической методологией, базирующейся на общенаучных, философских, конкретно-научных и технологических методах исследования (конкретные методики, технологии), которые традиционно выделяются в методологии науки<sup>52</sup>.

Л.В. Баумгартен, в свою очередь, определяет методологию стратегического планирования как совокупность концептуальных моделей, используемых практических и методических подходов, приемов и методов, направленных на разработку стратегии<sup>53</sup>.

Представители Финансовой академии при правительстве Российской Федерации С.А. Логаннов, Е.Г. Павлова под методологией стратегического планирования понимают учение об использовании в органическом единстве в процессе разработки прогнозов, программ и проектов планов:

---

<sup>51</sup> Новиков Н.И. Методологические аспекты обеспечения конкурентоспособности предприятий: Мат-лы Востраб. научно-практ. конф. «Антикризисное управление: производственные и территориальные аспекты». Новокузнецк, 2003. С. 43.

<sup>52</sup> Новиков А.М., Новиков Д.А. Методология. М.: Спайтс, 2007. С. 15.

<sup>53</sup> Баумгартен Л.В. Стратегический менеджмент в туризме. М.: Издательский центр «Академия», 2007. С. 66.

- логики планирования, специфических методологических принципов, методологических подходов к планированию;
- системы прогнозов, программы и планы, а также их показателей;
- методов разработки и обоснования оптимальности плановых заданий и обеспечения возможностей их выполнения<sup>25</sup>.

Данные структурные компоненты должны выходяться в стадии непрерывного развития, так как это обеспечит соответствие научных подходов требованиям практического планирования с учетом фактического состояния объекта планирования.

Как отмечает С.Ю. Попков, методология планирования включает такие компоненты, как логика, принципы, методы. В качестве основы методологии выступают общие и специфические экономические законы воспроизводства общественного продукта<sup>26</sup>.

Помимо этого, стоит обратить внимание на то, что методологической базой стратегического планирования является системный подход к организации в быстро меняющихся условиях среды функционирования<sup>27</sup>. В соответствии с данным подходом любую образовательную организацию следует рассматривать как систему, состоящую из определенных взаимосвязанных элементов, которые обеспечивают ее жизнедеятельность. Немаловажно и то, что образовательная организация – это элемент более крупной системы, функционирование и развитие которой определяется законами и закономерностями, характерными для данного типа систем. Для конкретной образовательной организации системы более высокого ранга выступают в виде определенной среды, которая состоит из органов управления, рынка, конкурентов, инфраструктуры, средств информации и т.д.

<sup>25</sup> Логвинов С.А., Павлова Е.Г. Стратегическое планирование: Учебное пособие. М.: Финансовая академия, 2002. С. 46.

<sup>26</sup> Попков С.Ю. Принципы и методы планирования и прогнозирования доходов бюджета // Бизнес в законе. 2011. № 6. С. 215.

<sup>27</sup> Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: Экономика, 2004. С. 70.

## 2.1. Логика и принципы стратегического планирования

Одним из базовых структурных компонентов стратегического планирования является логика. Ю.В. Меркулова определяет логику как «науку о способах получения выводного знания, т.е. способах достижения истины в процессе познания опосредованным путем из знаний, полученных ранее, а не из чувственного опыта»<sup>28</sup>.

Одна из приоритетных задач логики – определение путей получения истинного знания о предмете размышления на основе анализа предпосылок с целью детализации изучаемого явления во взаимосвязи с другими аспектами.

Под логикой стратегического планирования следует понимать набор последовательных, согласованных и обоснованных действий, направленных на решение проблемы планирования.

Современный исследователь П.В. Магданов вводит понятие «стратегическая логика», понимая по нем «совокупность принципов (исходных предпосылок), которые предопределяют содержание, процесс разработки и, что самое главное, понимание стратегии»<sup>29</sup>. Авторский подход обусловлен необходимостью выделить и описать формулировку стратегии развития организаций как объект экономической системы.

Стратегическая логика, по П.В. Магданову, является начальной стадией процесса стратегического планирования и включает следующие компоненты:

- предпосылки формирования стратегии (фактическое состояние факторов внутренней и внешней среды, которые указывают на необходимость стратегических изменений объекта планирования);

---

<sup>28</sup> Меркулова Ю.В. Новая логика ситуационно-стратегической системы планирования // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2013. № 11. С. 148. URL: [www.iac.ru/qrfs/?section=content&op=show\\_article&article\\_id=4474](http://www.iac.ru/qrfs/?section=content&op=show_article&article_id=4474) (дата обращения: 25.09.2016).

<sup>29</sup> Магданов В.П. Стратегическая логика // Вестн. Пермск. ун-та. Сер.: Экономика. 2010. № 3. С. 84.

– возможности объекта планирования (совокупность особых свойства, качеств объекта планирования, дающих конкурентное преимущество в длительном периоде);

– стратегические инициативы (намерения высшего руководства относительно миссии, видения, стратегической модели, цели, задач объекта управления);

– ожидания участников деятельности (интересы участников, задействованных в работе объекта управления);

– исходные условия (определенный перечень ограничений, который оказывает влияние на выбор стратегических приоритетов объекта управления).

Особо следует отметить, что стратегическая логика присутствует изначально, определяет содержание и процесс разработки стратегического плана, служит основанием для аналитической работы.

Несколько в другой последовательности выстраивают элементы логики стратегического планирования С.А. Логвинов и Е.Г. Павлова, считая, что первоначально формируется представление о системе целей планируемого периода:

– формулирование системы целей экономического и социального развития в планируемом периоде (исходный пункт);

– анализ итогов экономического и социального развития в предплановом периоде и уточнение параметров достигнутого уровня и структуры общественного производства;

– определение объема и структуры потребностей ресурсов общества в планируемом периоде;

– определение объема и структуры ресурсов общества;

– сопоставление ресурсов и потребностей общества, выработка проектов планов его развития в планируемом периоде<sup>80</sup>.

Суть данного подхода нашла отражение и в работе А.Д. Бренца, Л.В. Колядова, Л.А. Комаровой, она заключается в том, что главная идея логики разработки планов – это определение исходного пункта, в котором заключается и которому подчиняется весь процесс составления плана.

---

<sup>80</sup> Логвинов С.А., Павлова Е.Г. Стратегическое планирование: Учебное пособие. М.: Финансовая академия, 2002. С. 48.



Обращает на себя внимание тот факт, что изменение логики планирования зависит от условий и системы хозяйствования. Так, плановая директивная экономика, использующая метод экстраполяции, предусматривает логику планирования, в основе которой вывод о будущих показателях роста делается на основе анализа достигнутых показателей. В условиях рыночных отношений, изменчивой конкурентной среды планировать от достигнутого уровня не представляется возможным. Возникает необходимость применения новой логики планирования, связанной с многовариантностью и ситуационностью развития рынков спроса и предложения, конкурентов, потребителей, которая работает по схеме – от прогнозируемого к планируемому.

Характер и содержание деятельности стратегического планирования на макро-, микроуровнях определяют принципы планирования. Соблюдение принципов планирования создает предпосылки для эффективной работы и снижает вероятность отрицательных результатов планирования.

Толковый словарь русского языка трактует понятие «принцип» как «основное, исходное положение какой-нибудь теории, учения, мировоззрения, теоретической программы»<sup>61</sup>. Под принципом планирования будем понимать «основное правило, требование, идею управления»<sup>62</sup>. В теории и практике стратегического планирования традиционно различают общие и специфические (локальные) принципы.

Первые общие принципы планирования были сформулированы А. Файолем в книге «Общее и промышленное управление»<sup>63</sup>.

1) Принцип единства (целизма) означает наличие системного характера планирования, а также такой системы, в которой взаимосвязанные элементы функционируют в соответствии с общей целью. Планы должны быть согласованы путем интеграции,

---

<sup>61</sup> Толковый словарь С.И. Ожегова / Под ред. Н.Ю. Шведовой. URL: <http://dic.academic.ru/dicvar-slovar-ozhegova/slovar-P/55543.shtml> (дата обращения: 20.10.2016).

<sup>62</sup> Экономика предприятия (фирмы) / Под ред. О.Н. Волкова, О.В. Девяткина. М.: ИНФРА-М, 2008. С. 128.

<sup>63</sup> Стратегическое планирование и управление. URL: <http://www.drfilm.ru> (дата обращения: 12.10.2016).

дифференциации и координации на разных уровнях управления. Главными чертами координации планирования являются взаимосвязь и одновременность. Интеграция плановой деятельности предполагает, что «существует разнообразие обособленных процессов планирования, т.е. разнообразие подсистем планирования, но каждая из подсистем действует исходя из общей стратегии, а каждый отдельный план является частью плана более высокого уровня»<sup>64</sup>.

2) Принцип непрерывности предполагает непрерывный процесс планирования в рамках различных временных периодов, последовательную смену этапов планирования. Непрерывность обусловлена турбулентностью внешней среды, а также изменениями во внутренней среде объекта планирования.

3) Принцип гибкости тесно связан с принципом непрерывности, он предполагает, что процесс планирования и план могут быть изменены в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств.

4) Принцип точности предполагает, что планирование должно быть обосновано, детализировано и конкретизировано в максимальной возможной степени. Стратегическое планирование, как правило, ограничивается определением основных целей и самых общих направлений деятельности, что обусловлено диапазоном и скоростью изменения информации.

Американский исследователь Рассел Л. Акофф к ранее обозначенным принципам добавил принцип участия<sup>65</sup>. В рамках данного принципа предполагается, что в процессе планирования включается как можно большее количество работников. Подобное такой вид планирования получил название партисипативного планирования.

В современной отечественной науке исследователи уделяют достаточное внимание принципам планирования, адаптируя их к условиям российской действительности.

---

<sup>64</sup> Платонова Н.А., Харитонов Т.В. Планирование деятельности предприятия: Учебное пособие. М.: Дело и Сервис, 2005. С. 34.

<sup>65</sup> Стратегическое планирование и управление. URL: <http://www.stplm.ru> (дата обращения: 12.10.2016).

Особый интерес представляет классификация принципов стратегического планирования С.А. Логвинова и Е.Г. Павловой, которые к общим принципам стратегического планирования относят ряд принципов, которые присущи управлению на макро- и микроуровне в целом, а также делают акцент на согласованности интересов всех участников процесса.

1) Принцип органического единства экономики и политики при приоритете политики предполагает, что цели планов должны быть ориентированы на стратегии социально-экономического развития, принятые руководящей политической партией страны и в соответствии с действующим законодательством.

2) Принцип единства централизма и самостоятельности предполагает, что подготавливаемые субъектами управления проекты решений в формате прогнозов, планов и программ, во-первых, должны в обязательном порядке основываться на информации о намерениях крупных звеньев народного хозяйства, а также учитывать их интересы, во-вторых, обеспечивать воздействие на них в направлении ожиданий общества.

3) Принцип научной обоснованности и эффективности стратегических программ и планов означает необходимость учета ряда аспектов в процессе их составления:

- законов развития общества и основных сфер его функционирования;
- достижений современной отечественной и зарубежной науки;
- возможностей адаптации мирового опыта хозяйствования к российским реалиям;
- необходимости стимулирования своевременной деятельности организаций по вопросам обновления и совершенствования в соответствии с достижениями научно-технического прогресса;
- необходимости повышения степени достоверности планово-статистической информации и регулярного совершенствования самой технологии планирования.

4) Принцип сочетания и согласованности общих, коллективных и частных интересов при приоритете интересов более высокого ранга и стимулировании коллективных и частных интересов в реализации планов декларирует, что в процессе разработки стратегических планов необходимо учитывать интересы всех

субъектов (целевых групп), которые причастны к реализации процесса, направлять интересы в русло значимых для всего общества с помощью различных правовых и рыночных инструментов. Более того, по мнению авторов, этот принцип требует соответствующей мотивации всех взаимодействующих субъектов, социальных общностей и индивидов в их действиях, обусловленных стратегическим планом<sup>66</sup>.

В свою очередь В.Р. Веснин, помимо традиционно выделяемых зарубежными исследователями пяти общих принципов: единства, непрерывности, гибкости, точности и участия, дополнительно называет так называемые универсальные принципы планирования, приемлемые для разных уровней управления:

1) принцип преемственности, предполагающий, что разработка новых планов осуществляется с учетом результатов выполнения предыдущих планов. Также разрабатываемые планы послужат основой будущих плановых документов;

2) принцип экономичности, требующий чтобы затраты на формирование плана были значительно ниже эффекта, приносимого его выполнением;

3) принцип создания необходимых условий для выполнения плана<sup>67</sup>.

Российский исследователь Р.А. Фатхутдинов выделил 11 принципов стратегического планирования, строгое соблюдение которых, по мнению автора, значительно повышает качество и эффективность стратегических планов:

1) принцип ранжирования объектов планирования по их важности;

2) принцип вариативности планов;

3) принцип сбалансированности планов;

4) принцип согласованности планов с параметрами внешней среды системы менеджмента;

5) принцип адаптивности планирования;

---

<sup>66</sup> Логвинов С.А., Павлова Е.Г. Стратегическое планирование: Учебное пособие. М.: Финансовая академия, 2002. С. 46.

<sup>67</sup> Веснин В.Р. Менеджмент. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Проспект, 2008. С. 324–325.

6) принцип преемственности стратегических и тактических планов;

7) принцип социальной ориентации планов (соответствие плановых показателей объектов требованиям по экологичности, эргономичности и безопасности);

8) принцип экономической обоснованности плановых показателей с учетом неопределенности будущих ситуаций;

9) принцип обеспечения обратной связи системы планирования в цикле управления;

10) принцип автоматизации системы планирования.

11) принцип обеспечения достижения плановых показателей<sup>69</sup>.

Наиболее полную классификацию принципов планирования среди российских исследователей представил ведущий экономист России В.А. Горемыкин, выделив 28 принципов:

1) необходимости;

2) непрерывности;

3) целостности и гибкости;

4) единства и полноты (системности);

5) точности и детализации;

6) экономичности;

7) оптимальности;

8) связи уровней управления;

9) участия;

10) холизма (сочетания координации и интеграции);

11) расширения объектов в планировании;

12) адекватности;

13) согласованности с внешней средой;

14) социальной ориентации;

15) сбалансированности (обеспеченности);

16) стабильности;

17) итеративности;

18) вариативности;

19) эффективности;

20) инновационности;

21) научности.

<sup>69</sup> Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. С. 235.

- 22) приоритетности;
- 23) ответственности;
- 24) дифференциации;
- 25) контролируемости;
- 26) срочности (временных рамок);
- 27) соответствий;
- 28) целенаправленности<sup>69</sup>.

Специфические (локальные) принципы стратегического планирования отражают особенности планирования как формы общественной практики людей. С.А. Логвинов и Е.Г. Павлова выделяют специфические принципы:

- 1) обеспечения оптимальной пропорциональности на основе выделения ведущих звеньев;
- 2) единства и комплексности стратегических планов;
- 3) единства процесса разработки, обеспечения возможности выполнения и проверки выполнения стратегических программ и планов<sup>70</sup>.

Обращает на себя внимание тот факт, что указанные специфические принципы у российских исследователей В.Р. Веснина, Р.А. Фитхутдинова, В.А. Горемыкина позиционируются как общие принципы планирования.

Таким образом, логика и принципы стратегического планирования играют важную роль в методологии стратегического планирования. Подходы к их определению основаны на авторском видении сущности научной дефиниции и ее функциональном предназначении и зависят от реальных условий социально-экономического развития.

### **1.2. Программно-целевой и проектно-целевой методы стратегического планирования**

Сегодня в сфере государственной политики определен новый вектор развития образования Российской Федерации. Его содержание во многом обусловлено возрастающей ролью человеческого

---

<sup>69</sup> Горемыкин В.А. Планирование на предприятии. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2013. С. 84.

<sup>70</sup> Логвинов С.А., Павлова Е.Г. Стратегическое планирование: Учебное пособие. М.: Финансовая академия, 2002. С. 51.

капитала как фундаментальной основы развития национальной экономики.

Концепция долгосрочного социально-экономического развития страны на период до 2020 г. указывает на необходимость формирования новой системы образования, отвечающей реальным запросам рынка труда и интересам национальной экономики, а также соответствующей глобальным вызовам мирового общества<sup>71</sup>.

Достижение поставленной цели во многом зависит от грамотного выбранного подхода к стратегическому планированию. В соответствии с Программой повышения эффективности управления общественными (государственными и муниципальными) финансами на период до 2018 г. сегодня ведется активное внедрение программно-целевых и проектно-целевых методов управления государственными программами и проектами<sup>72</sup>.

Рассмотрим сущность и содержание данных методов планирования.

Говоря об истоках появления программно-целевого метода планирования (далее – ПЦМП), стоит отметить, что впервые он стал использоваться в частном секторе. Родоначальником ПЦМП стал американец, владелец компании по производству автомобилей «Форд», президент США Л. Джонс. В середине 1960-х гг. Р. Макнамара, министр обороны США, стал внедрять данный метод при управлении возглавляемым министерством. Впоследствии ПЦМП нашел применение во всех министерствах и ведомствах страны.

Европейские страны также активно используют данный метод планирования, например, 40% территории Великобритании и 90% территории Норвегии. Особых успехов в применении

---

<sup>71</sup> Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. Утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 17.11.2008 г. № 1662-р.

<sup>72</sup> Программа повышения эффективности управления общественными (государственными и муниципальными) финансами на период до 2018 года. Утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 30.12.2013 г. № 2593-р.

ПМЦ достигли страны Балтии и Казахстан<sup>21</sup>.

Отечественный опыт использования программно-целевого планирования связан, в первую очередь, с ленинским планом ГОСЛРО, который был разработан в 1920 г. ГОСЛРО – это крупнейшая комплексная целевая программа советской эпохи по форме и содержанию. Позднее, в 1960–80-е гг., в СССР комплексные программы стали частью государственных долгосрочных планов социального и экономического развития страны. Стоит отметить, что при всех достоинствах итогов реализации программно-целевого метода отмечается недостаточная результативность его использования в отечественной практике того времени. Данный факт объясняется, прежде всего, нарушением ряда принципов данного метода: в частности, выбор проблем, как правило, носил директивный характер; отсутствовала полноценная система управления программами, которая бы своевременно осуществляла контроль и вносила коррективы по ходу реализации программы.

Современный этап активного использования программно-целевого метода планирования в России начался с 2004 г. с принятием федеральной Концепции реформирования бюджетного процесса Российской Федерации на 2004–2006 гг.

Автор современных учебников по стратегическому планированию Л.А. Одинцова определяет программно-целевой метод планирования как процесс формирования системы плановых решений и показателей для достижения определенных целей при возникновении крупных проблем в области научно-технического и социально-экономического развития организации, отрасли, народного хозяйства в целом. Автор делает акцент на том, что данный метод в большей степени направлен на решение крупных, значимых проблем.

В свою очередь ведущий научный сотрудник Института экономики РАН П.С. Звягинцев под программно-целевым методом планирования (*program-objective methods in planning*) понимает метод, в рамках которого цели плана связаны с ресурсами

---

<sup>21</sup> Звягинцев П.С. Программно-целевой метод планирования как основа создания новой индустриализации России // Вопросы экономики и права. 2013. № 9. С. 42.



посредством программ. Данный метод основан на использовании системного подхода, он предполагает постановку целей развития, деление их на подцели, определение ресурсов, требующихся для согласованной реализации и определения результатов<sup>34</sup>.

Логическая схема программно-целевого планирования представлена на рисунке 2.1.



Рис. 2.1. Логическая схема программно-целевого планирования

Форматы программно-целевых методов различны:

- приоритетный национальный проект;
- федеральные целевые программы;
- ведомственные целевые программы;
- проекты комиссии при Президенте Российской Федерации;
- государственные программы;
- «дорожные карты»<sup>35</sup>.

Использование программно-целевого метода направлено на формирование взаимосвязи долгосрочного и бюджетного планирования федерального, регионального и муниципального уровней.

В настоящее время пятилетняя программа является рациональным форматом для реализации долгосрочных целей развития образовательной отрасли и организации.

Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» регламентирует понятийный аппарат, выделяя такие виды программ, как «государственная программа РФ», «государственная программа субъекта РФ», «муниципальная

<sup>34</sup> Зельнер А.Г. Место стратегирования в понятийно-категориальной системе прогнозирования // Экономические науки. 2012. № 8. С. 7–16.

<sup>35</sup> Папрыхина Т.Н. К вопросу о применении проектно-целевого подхода в стратегическом управлении системой образования // Молодой ученый. 2015. № 16. С. 291.

программа», что обусловлено направленностью закона, он регулирует федеральный уровень субъектов Российской Федерации и уровень муниципальных образований.

Программа как отраслевой документ является универсальным механизмом планирования бюджетных средств, способным обеспечить координацию действий всех участников образовательного процесса, направленного на достижение целевых показателей.

В настоящее время требования к структуре и содержанию программ федерального уровня, а также уровня субъектов и муниципального уровня регламентированы методическими рекомендациями. При этом целевые комплексные программы развития образовательной организации не имеют общепринятого методического обеспечения. Экспертиза данных программ осуществляется на уровне муниципальных органов управления системой образования, в редких случаях с привлечением представителей научного сообщества.

Целевая комплексная программа долгосрочного развития образовательной организации (далее – программа развития) – это важнейший стратегический документ организации, принявшей решение о переходе в инновационный режим жизнедеятельности и принявшей за основу программно-целевую идеологию развития<sup>70</sup>.

Программа развития образовательной организации приобретает актуальность в следующих случаях:

- в условиях повышенной турбулентности внешней среды, когда стейкхолдеры и факторы прямого и косвенного воздействия динамичны;
- при нехватке ресурсного обеспечения для достижения конкурентоспособной позиции на рынке образовательных услуг;
- при постановке максимально высоких целевых показателей;
- в условиях необходимости привлечения широкого круга стейкхолдеров к управлению образовательной организацией;
- при необходимости целостных изменений системы управления образовательной организацией в соответствии с запросами внешней и внутренней среды.

Как уже было отмечено выше, всеобщей регламентации

---

<sup>70</sup> Менюев А.М. Стратегическое управление школой: Словарь-справочник: В 3 т. / Под ред. О.М. Московой. М.: АСОУ, 2014. Т. 2. С. 314.

структуры программы развития образовательной организации в настоящее время нет, однако имеются авторские рекомендации специалистов, занимающихся вопросами долгосрочного планирования.

Так, признанный эксперт в области стратегического управления школой, профессор кафедры образовательного менеджмента московской Академии социального управления А.М. Меносев предлагает следующую структуру:

1. Введение.
2. Информационная справка образовательной организации.
3. Блок аналитического и прогностического обоснования программы развития.
4. Концепция желаемого будущего состояния образовательной организации.
5. Стратегия и тактика перехода образовательной организации в новое состояние.

6. Приложения<sup>77</sup>.

Представители Российского государственного педагогического университета им. А.Н. Герцена В.Н. Виноградов, Г.Ф. Глебова, О.Г. Пряков выделяют следующие структурные компоненты целевой программы:

1. Паспорт программы.
2. Характеристика проблемы, на которую направлена программа.
3. Цели и задачи программы с указанием сроков и этапов их реализации.
4. Перечень мероприятий программы.
5. Обоснование ресурсного обеспечения программы.
6. Оценка социально-экономического эффекта программы.
7. Приложения.

Как видим, в отличие от А.М. Меносева, авторы выделяют в структуре программы развития такой блок, как оценка эффективности программы.

Стоит обратить внимание на то, что немаловажной частью в программе будет и блок, посвященный описанию возможных

<sup>77</sup> Меносев А.М. Стратегическое управление школой: Словарь-справочник: В 3-х т. / Под ред. О.М. Московой. М.: АСОУ, 2014. Т. 3. С. 172–173.

рисков и путей их минимизации.

Представляет интерес также подход в определении содержания программы развития образовательной организации С.Н. Рыжкова, который предлагает следующую структуру документа:

1. Титульный лист (название документа, сроки реализации 3–5 лет, реквизиты утверждения руководителем образовательной организации и согласования с учредителем).

2. Второй титульный лист (должности и Ф.И.О. разработчиков, реквизиты утверждения общего собрания коллектива, одобрения Попечительского совета – при наличии).

3. Введение (миссия, цели, ключевые направления стратегии, сроки подачи предложений по корректирующим мероприятиям и сроки ежегодного отчета о реализации стратегии).

4. Термины, определения и сокращения, используемые в программе.

5. Паспорт программы (нормативные источники, реквизиты приказа о разработке стратегии, цель, задачи, сроки и этапы реализации программы (проектно-диагностический, практический, обобщающий), целевые индикаторы, показатели эффективности, объемы и источники финансирования, ожидаемые результаты, система и сроки промежуточного и итогового контроля).

6. Информационная справка об образовательной организации.

7. Аналитическая справка о выполнении стратегии предыдущего периода.

8. Государственный и социальный заказ в области образования (назовем основные приоритеты в области образования, отвечающие запросам потребителей образовательной услуги).

9. Обоснование разработки стратегии.

10. Основные стратегии образовательной организации (перечень отдельных подпрограмм – субстратегий).

11. Риски и мероприятия по их минимизации.

12. Финансовое и ресурсное обеспечение реализации стратегии.

13. Ожидаемые конечные результаты реализации стратегии и показатели эффективности ее реализации.

14. Осуществление мониторинга и контроля реализации стратегии.

### 15. Приложения<sup>24</sup>.

Как видно, автор детально описывает реализацию программно-целевого подхода посредством архитектуры документа. При этом обращает внимание на то, что стратегия развития – это не догма, а в большой степени тренд, который нуждается в периодической корректировке.

В целом можно сделать вывод, что к достоинствам программно-целевого метода планирования относят его «активность», так как в процессе наблюдение за состоянием объекта сочетается с непосредственными корректирующими действиями. Помимо этого, метод способствует соблюдению единообразного подхода к рациональному использованию ресурсов для решения наиболее актуальных проблем объекта планирования. Программно-целевой метод планирования – это один из самых распространенных и эффективных методов, использующихся в странах с развитой социально-экономической системой.

И.Г. Гольмисс отмечает, что несмотря на распространенность программно-целевого метода управления, у него есть ряд недостатков:

- во-первых, крайняя степень формализованности, что существенно снижает возможность применения данного метода на фоне динамичных инновационных процессов; сегодня, в условиях повышенной турбулентности внешней среды, важно оперативно и мобильно принимать управленческие решения;
- во-вторых, в программе фиксируется прямое соотношение с временными показателями, в то время как социально-экономические показатели могут иметь точный прогноз лишь в краткосрочном периоде;
- в-третьих, затруднителен процесс корректирующих мер в связи с изменением факторов внутренней или внешней среды.

Как считает исследователь, метод программно-целевого управления стоит применять для решения проблем, которые изучены,

---

<sup>24</sup> Рыжков С.Н. Стратегическое управление профессиональной образовательной организацией. Методы и модели: Учебное пособие. М.: РУСАИНС, 2017. Т. 1. С. 112.

с целью совершенствования действующей системы управления<sup>70</sup>.

Необходимо отметить, что в последнее время в сфере образования наметилась тенденция активного использования для решения проблем социально-экономического развития инновационных проектов, которые способны модернизировать действующие управленческие модели и механизмы образования. Данное обстоятельство объясняется тем, что проектно-целевой подход в управлении в настоящее время в большей степени соответствует современному состоянию и поставленным целям в образовательной системе, он позволяет более оперативно реагировать и вносить корректировки в ранее поставленные цели при изменении обстоятельств внешнего окружения.

Государственный стандарт определяет проект как уникальный процесс, состоящий из набора скоординированных и управляемых действий, с указанием даты начала и окончания, предпринимаемых для достижения соответствия определенным требованиям, включая ограничения по времени, стоимости и ресурсам<sup>71</sup>.

С позиции российского исследователя И.Г. Голышева, проектно-целевой подход представляет собой единую методологию распределения ресурсов для достижения поставленной цели (решение проблем), при этом важно, что достижение цели обеспечено измеримыми показателями (индикаторами), обладающими объективной способностью позитивного влияния на управляемый объект<sup>72</sup>.

Применительно к сфере образования российской академик Г.В. Мухаметянова выделяет проектно-целевой подход к управлению как метод, имеющий в основе разработку и реализацию

---

<sup>70</sup> Голышев И.Г. Проектно-целевой подход к управлению интеграцией профессионального образования и производства в регионе // Среднее профессиональное образование. 2011. № 11. С. 9.

<sup>71</sup> ГОСТ Р 51901.4-2005 «Менеджмент риска. Руководство по применению при проектировании» // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. URL: <http://docs.cntd.ru/document/501-51901-4-2005> (дата обращения: 01.11.2016).

<sup>72</sup> Голышев И.Г. Проектно-целевой подход к управлению интеграцией профессионального образования и производства в регионе // Среднее профессиональное образование. 2011. № 11. С. 7.

проектов как комплекса научных исследований, итогом которых является пакет документов. Данный пакет документов определяет систему научно обоснованных целей и мероприятий по решению выделенных проблем, а также организационно педагогических процессов в пространстве и времени<sup>64</sup>.

Реализация проектно-целевого подхода в образовании и науке нашла применение в формате грантовой поддержки на различных уровнях. Грантовая поддержка получила широкое применение в нашей стране. Она способствует запуску системных изменений в сфере образования, выдвигает авангард образовательных организаций и педагогов-лидеров. Гранты поддерживают наиболее эффективные и рациональные проекты, способствуют привлечению внимания общественности к актуальным проблемам образования.

Авторы концепции Федеральной целевой программы развития образования на 2016–2020 годы считают, что использование данного метода не в полном объеме может иметь серьезные последствия:

- усугубление проблемы морального и физического старения объектов образовательных организаций профессионального образования, что в значительной мере окажет влияние на доступность и качество образования;

- дополнительное образование совершеннолетних граждан сохранит характерные черты сегодняшнего времени: отраслевая разрозненность (преобладание гуманитарных направлений над техническими и прикладными), отрыв от реальных потребностей рынка труда;

- отсутствие комплексной электронной образовательной среды, отставание в использовании современных информационных технологий, дистанционных образовательных технологий;

- отсутствие системного характера работы с одаренными детьми;

- сохранение тенденций неравного доступа граждан страны к качественному образованию, усиление социального неравенства;

- отсутствие возможности формирования безбарьерной среды

---

<sup>64</sup> Мулластанова Г.В. Проектно-целевой подход – императив формирования профессиональной компетентности // Высшее образование в России. 2008. № 8. С. 106.

в образовательных организациях профессионального образования и т.д.<sup>10</sup>

Вполне очевидно, что переход от программно-целевого к проектно-целевому управлению в системе образования обусловлен объективно сформировавшимися условиями. Маловероятно своевременное достижение долгосрочных целей и задач без использования проектно-целевого метода управления в условиях динамичных глобальных изменений. Уместное использование обоих методов управления позволит создать условия для процессных позитивных изменений в образовании Российской Федерации.

### **2.3. Информационное обеспечение стратегического планирования**

Турбулентность внешней среды обуславливает постоянную дифференциацию, обновление и увеличение объема информации. Данный факт определяет особую роль информационного обеспечения в процессе стратегического планирования.

Информационное обеспечение – это основа оптимального и комплексного планирования. От его состояния и методов формирования зависит качество запланированных целей.

Российский исследователь Л.А. Одиноква под информационным обеспечением (базой) разработки планов понимает совокупность данных, систематизированных по определенным признакам и используемых для решения поставленных задач. Главная цель информационного обеспечения – это своевременное обеспечение системы планирования необходимой информацией определенного состава, содержания и количества для принятия плановых решений<sup>11</sup>.

В современных условиях руководителю образовательной организации приходится принимать управленческие решения, опираясь на системные знания об объекте управления. Системой знаний будем считать методологию научного познания и социальную

---

<sup>10</sup> Концепция Федеральной целевой Программы развития образования на 2016–2020 годы. Утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 29.12.2014 г. № 2765-р.

<sup>11</sup> Одиноква Л.А. Планирование на предприятии: Учебник для студ. высш. учеб. заведений. 2-е изд., стр. М.: Академия, 2009. С. 19.



практику, основой которых является рассмотрение объекта управления как системы.

Немаловажным является понимание различия между понятиями «стратегические данные» и «стратегическая информация». К данным относятся массивы показателей, которые не прошли аналитическую обработку. Информация – это аналитически обработанные данные, которые будут использоваться для достижения конкретных целей. К стратегической информации относятся показатели внешней среды: экономические, культурные, политические, отраслевые, технические и др., а также показатели внутренней среды образовательной организации.

Несмотря на многочисленные наработки ученых в области стратегического планирования, специфика информационного обеспечения стратегии развития организации в теории стратегического управления разработана недостаточно<sup>85</sup>.

Информация, которая будет использоваться при разработке стратегического плана, должна быть релевантной, т.е. именно такая информация содержит данные, необходимые для принятия конкретного долгосрочного решения.

Если информация будет носить нерелевантный характер, т.е. содержать избыточную информацию, во-первых, возникает риск принятия неверного управленческого решения, так как идет искажение информационной картины проблемных ситуаций; во-вторых, резко снижается оперативность и повышается трудоемкость процесса (увеличивается время) принятия управленческого решения<sup>86</sup>.

В настоящее время выделяют следующие правила релевантности информации:

– информация для команды, осуществляющей подготовку стратегии образовательной организации, должна быть качественной,

---

<sup>85</sup> Калаш Т.В. Информационное обеспечение стратегического планирования развития предприятия // Управление экономическими системами. 2013. № 1(49). С. 2.

<sup>86</sup> Какая информация нужна руководителю: два правила релевантности. Эпитаркум. Центр дистанционного образования. URL: [http://www.epitarkum.ru/prasla\\_relevantnosti/](http://www.epitarkum.ru/prasla_relevantnosti/) (дата обращения: 29.11.2016).

т.е. актуальной и объективной, именно такая информация способна обеспечить грамотное управленческое решение;

– информация должна быть представлена в удобном для восприятия виде (например, статистические данные в динамике, графики, таблицы, диаграммы), без избыточных данных.

Формирование информационного обеспечения стратегического планирования может осуществляться в рамках двух подходов<sup>17</sup>.

Первый подход является функциональным, он предполагает, что каждое подразделение образовательной организации осуществляет сбор необходимых данных и их обработку, используя методы формирования информации, документы, каналы коммуникаций. К недостаткам данного подхода можно отнести: дублирование информации; увеличение нагрузки на работников и руководство подразделений; разнородность в формате подачи собранной информации, что в дальнейшем затрудняет процесс оперативного использования данной информации.

Второй подход – системный, он предусматривает соблюдение законов системы. В.И. Кнорринг выделяет следующие системные законы: целевая композиционность и согласованность; пропорциональность внутренних изменений как реакции на турбулентность внешних факторов; особое внимание «слабым сторонам» системы; ориентация на жизненный цикл развития организации; интеграция – стремление к достижению более высокого уровня развития (синергетический эффект); своевременное обеспечение актуальной объективной информацией как базовое условие конкурентоспособности организации<sup>18</sup>.

На разных этапах стратегического планирования существует потребность в определенной информации. Рассмотрим этапы, сущность информации и ее возможные источники.

1. Этап определения миссии и целей образовательной организации. На данном этапе необходима общая информация о тенденциях государственной политики в сфере образования; состоянии

---

<sup>17</sup> Калаш Т.В. Информационное обеспечение стратегического планирования развития предприятия // Управление экономическими системами. 2013. № 1(49). С. 4.

<sup>18</sup> Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. М.: Норма, 2001. С. 50–57.

рынка образовательных услуг и наличии иных; анализ собственных ресурсов, которые могут выступить в роли конкурентного преимущества организации.

*Источники информации:* федеральные, региональные, муниципальные программы развития образования на долгосрочный период; аналитические отчеты органов управления образования; отчеты образовательной организации.

2. Этап сканирования внешней и внутренней среды. Данный этап характеризуется проведением SWOT-, PEST-анализов, цель которых – выявить сильные и слабые стороны образовательной организации, а также возможности и угрозы, которые создают прямые и косвенные факторы внешней среды.

*Источники информации:* Для описания факторов внутренней среды: разного рода отчеты образовательной организации; данные мониторинга удовлетворенности потребителей и участников образовательного процесса. Для описания факторов внешней среды: федеральные, региональные, муниципальные программы развития образования на долгосрочный период; различные рейтинги образовательных организаций; СМИ; аналитические отчеты органов управления образования.

3. Этап выбора стратегии. Данный этап предполагает альтернативный выбор стратегии развития образовательной организации на основе аналитических данных предыдущего этапа планирования.

*Источники информации:* информация аналитического блока предыдущего этапа; личный опыт руководителя; рекомендации экспертов высшей школы; анализ опыта конкурентов; данные мониторинга запросов потребителей образовательных услуг.

4. Этап оценки выбранной стратегии. В рамках данного этапа выбранная стратегия оценивается на соответствие жизненным реалиям. В условиях динамично меняющейся внешней среды этот этап играет важную роль, стратегия – гибкий инструмент управления образовательной организацией и в случае возникающей необходимости в нее могут быть внесены корректировки.

*Источники информации:* данные ежегодного анализа реализации стратегии; данные мониторинга удовлетворенности потребителя и участников образовательного процесса.

5. Этап реализации стратегии и контроля. На данном этапе важно отслеживать соответствие фактических данных с запланированными показателями. Отклонения от запланированных показателей демонстрирует необходимость выявления причин сложившейся ситуации и принятия решения либо о пересмотре стратегии, либо об изменении показателей.

*Источники информации:* данные мониторинга удовлетворенности потребителя и участников образовательного процесса; плановые отчеты по реализации стратегии.

### Глава 3

## ЦИКЛ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Стратегическое планирование деятельности образовательной организации – одна из функций стратегического управления, представляющая собой процесс выбора целей и определение путей достижения этих целей, данная функция обеспечивает основу всех управленческих решений.

Стратегическое планирование включает:

- целеполагание;
- стратегический анализ;
- стратегический выбор<sup>89</sup>.

Цикл стратегического планирования деятельности образовательной организации представлен на рисунке 3.1



Рис. 3.1. Цикл стратегического планирования

К важнейшим характеристикам стратегического планирования можно отнести следующие:

<sup>89</sup> Селезнева Ж.В. Стратегическое планирование развития городского хозяйства: Учебное пособие. Самара: СГАСУ, 2013. С. 11.

- стратегический план носит индикативный рекомендательный характер;
- процесс разработки стратегического плана (стратегии развития) является демократическим процессом с привлечением представителей всех групп стейкхолдеров;
- в разработке плана используется преимущественно практический и эвристический методы, анализ причинно-следственных связей и обобщение;
- стратегический план – это общественный документ, он общедоступен, с ним может ознакомиться любой желающий;
- стратегический план представляет лишь основные цели и направления развития, которые позволяют объекту достигнуть качественно новое состояние.

Рассмотрим этапы стратегического планирования детально.

### **3.1. Определение миссии, видения и целей стратегии**

Процесс стратегического планирования деятельности современной образовательной организации связан в первую очередь с определением миссии.

Рассмотрим сущность и содержание данного понятия, его значение в процессе планирования и методику определения.

Миссия выполняет роль связующего звена между стейкхолдерами образовательной организации. Под стейкхолдерами будем понимать некоторую общность индивидов, которые либо целенаправленно оказывают воздействие на результаты деятельности организации как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, либо сами подвергаются воздействию со стороны организации<sup>80</sup>.

Отметим, что термин «стейкхолдер» является относительно новым для российской практики управления, и в настоящее время контент-анализ данной научной дефиниции демонстрирует наличие достаточно широкого синонимичного ряда этого понятия: коалиция влияния, группа влияния, заинтересованная сторона,

---

<sup>80</sup> Петров М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения // Вестн. СПбГУ. Сер. 8. 2004. Вып. 2. № 16. С. 53.

участники коалиции, причастная сторона, группа интересов, целевая аудитория.

Для внутренних стейкхолдеров миссия – это ценностный ориентир для всех работников организации, который влияет на формирование благоприятного имиджа, определяет корпоративную культуру, а самое главное, миссия способствует повышению эффективности управленческих процессов, так как все работники понимают и разделяют единство предназначения и целей образовательной организации. У работников формируется лояльное отношение к долгосрочным целям организации. Важная роль миссии заключается в обогащении рабочего места сотрудников, благодаря ей расширяется смысл и содержание труда персонала.

Внешним стейкхолдерам миссия помогает определить уникальность и социальную значимость образовательной организации.

Подчеркивая важность миссии, П. Друкер в свое время заметил, что неправильное ее определение приводит к тому, что люди тратят силы и время на выполнение действий, которые не нужно было предпринимать вообще<sup>21</sup>.

В зарубежной науке миссию определяют как:

- основную общую цель организации, четко выраженную причину ее существования<sup>22</sup>;
- основное уникальное предназначение организации, которое выделяет ее среди аналогичных<sup>23</sup>;
- заявление, позволяющее отчетливо видеть конечную цель деятельности организации<sup>24</sup>.

Российские исследователи миссию определяют как:

---

<sup>21</sup> Патрашова Т.Н. Нет миссии – нет смысла // Директор школы. 2013. № 1. С. 46.

<sup>22</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурн Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело ЛТД, 1995. С. 262.

<sup>23</sup> Хангер Дж. Дэвид, Уилен Томас Л. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. 4-е изд. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. С. 5.

<sup>24</sup> Котлер Ф., Котлер К.Л. Маркетинг менеджмент. 14-е изд. СПб.: Питер, 2013. С. 57.

– предназначение в концентрированной форме, придающее организации оригинальность, наполняющее работу сотрудников особым смыслом<sup>67</sup>;

– своего рода визитную карточку организации, публично сформулированное главное предназначение организации, то, ради чего она создана и работает<sup>68</sup>;

– философию организации в широком смысле и сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация<sup>69</sup>;

– цель организации как конкурентоспособной структуры, представленную в наиболее общей форме и четко выражающую основную причину существования организации<sup>70</sup>.

Обобщая вышесказанное, можно констатировать, что тема миссии достаточно широко представлена в научных трудах как отечественных, так и зарубежных ученых. Специфика определения миссии применительно к образовательной организации нашла отражение в работах российских исследователей: М.М. Поташника, Г.Ф. Гасковой, О.Г. Прикота, В.Н. Виноградова, А.И. Монсева, Н.В. Первой, В.А. Абух, Ф.В. Шарипова, Ю.А. Егоровой, А.Л. Панфиловой, Е.А. Дудинвой и др.

В настоящее время работа по формированию миссии образовательной организации осуществляется на основе методик, предложенных научным сообществом. Проведем обзор имеющихся методических рекомендаций по подготовке миссии образовательной организации.

Во-первых, миссия образовательной организации формулируется на весь период жизненного цикла, корректировка миссии происходит в исключительных случаях, когда организация кардинально меняет статус, образовательную политику, реагируя

---

<sup>67</sup> Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 2000. С. 41.

<sup>68</sup> Милоцкий А.В., Милоцкий М.А. Менеджмент. Стратегия, структура, персонал, знание. М.: Высшая школа экономики, 2005. С. 137.

<sup>69</sup> Зайцев Л.Г., Сиволова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: Экономика, 2004. С. 117.

<sup>70</sup> Ложников Н.В., Дулин М.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. М.: КНОРУС, 2012. С. 147.



таким образом на вызовы факторов внешней среды. Не стоит путать миссию и цель, цель – это конкретный результат запланированной деятельности (например, долгосрочной – на 5 лет, краткосрочной – на 1 год). Цель, как правило, отвечает на вопросы: что делаем, каков будет результат и сроки его достижения?

Во-вторых, миссия может отражать ряд факторов, придающих уникальность образовательной организации:

- история создания и развития образовательной организации;
- действующий стиль управления и поведения всех участников образовательного процесса;
- образовательная среда территории;
- уникальные ресурсы, используемые образовательной организацией для достижения долгосрочных целей;
- уникальные деловые способности и возможности, выделяющие образовательную организацию среди остальных на рынке образовательных услуг<sup>99</sup>.

Так, в миссиях университетов США чаще всего имеются следующие компоненты:

- история (историческое значение университета, его происхождение и предназначение в обществе);
- отличительные компетенции (научные области, в которых университет занимает лидирующие позиции);
- потребности, системы и технологии (способы удовлетворения (технологии) потребностей рынка, социальных и политических потребностей общества);
- условия работы и внутренняя культура университета (социальная, материально-техническая инфраструктура университета, принципы его работы, автономия);
- лидерство (лидирующие позиции университета в определенных сферах жизнедеятельности)<sup>100</sup>.

Отличительной чертой миссий американских университетов является четкая ориентация на студента как основного потребителя

---

<sup>99</sup> Патрохина Т.Н. Методика формирования миссии современной образовательной организации // Проблемы экономики и менеджмента. 2013. № 9(49). С. 48.

<sup>100</sup> Развитие стратегического подхода к управлению в российских университетах / Под ред. В.А. Казюка. Казань: Унипресс, 2001. С. 39.

образовательной услуги, миссия каждого университета – удовлетворить запрос студента на качественное образование.

Ф. Котлер отмечает, что при определении миссии следует учитывать пять факторов:

- историю развития организации, в ходе которой сформировалась ее философия, профиль и стиль деятельности;
- состояние внешней среды;
- имеющиеся ресурсы, способствующие достижению поставленных целей;
- отличительные особенности организации, которые являются основой конкурентного преимущества<sup>101</sup>.

Российский исследователь Н.А. Савельева определила ряд требований к содержанию миссии. Рассмотрим их применительно к образовательной организации:

- главным вектором миссии должно быть удовлетворение интересов и запросов потребителей образовательной услуги;
- миссия должна отражать интересы стейкхолдеров, которые оказывают непосредственное влияние на деятельность образовательной организации: учредители, персонал организации и потребители образовательной услуги;
- восприятие миссии не должно иметь барьеров, миссия должна иметь простую формулировку, не сложившуюся терминологию и синтаксическими конструкциями<sup>102</sup>.

В-третьих, миссия позволяет более эффективно управлять образовательной организацией, она упрощает выбор ориентиров для целенаправленного, траектории стратегического развития и задает рамки деятельности. Также миссия способствует совершенствованию процесса управления, поскольку определяет единообразный подход к приоритетам при распределении имеющихся ресурсов образовательной организации и формирует базу для оценки эффективности их использования.

Формулировка миссии – это важный аспект ее эффективности. Сегодня существует мнение, что самые эффективные миссии –

---

<sup>101</sup> Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2005. С. 341.

<sup>102</sup> Савельева Н.А. Стратегический менеджмент. Ростов н/Д.: Феникс, 2012. С. 52.

это миссии краткие, простые, которые громко и предельно ясно заявляют об организации и вызывают положительные эмоции у всех целевых аудиторий<sup>102</sup>.

Анализ миссий современных образовательных организаций демонстрирует, что организации предпочитают два варианта формулировки миссии: сокращенный и расширенный. Каждый из вариантов рассчитан на восприятие различными целевыми аудиториями.

Сокращенный вариант формулировки миссии образовательной организации, как правило, состоит из 1–2 предложений и отражает наиболее важные детали. Такая формулировка хорошо запоминается и используется для формирования выкладки, создания рекламы или презентации организации.

Расширенный вариант раскрывает все аспекты мировоззрения организации, описывая принципы и подходы организации к образовательной деятельности.

Например, сокращенный вариант: миссия дошкольной образовательной организации *«состоит в создании благоприятных условий для полноценного проживания ребенком дошкольного детства»*, расширенный вариант этой же миссии: миссия дошкольной образовательной организации – *«охрана жизни и укрепление физического и психического здоровья детей; всестороннее развитие психических и физических качеств в соответствии с возрастными и индивидуальными особенностями; формирование основ базовой культуры личности; подготовка ребенка к жизни в современном обществе, развитие готовности к обучению в школе, формирование самостоятельности, обеспечение благоприятную адаптацию и успешноехождение в новую социальную ситуацию; установление доверительного делового контакта между семьей и детским садом; поиск оптимальных форм взаимодействия с семьей для обеспечения полноценного развития ребенка, результативного сотрудничества и повышения психолого-педагогической культуры родителей; создание единого образовательного пространства (удовлетворение потребностей семьи*

<sup>102</sup> Патрахина Т.Н. Методика формирования миссии современной образовательной организации // Проблемы экономики и менеджмента. 2015. № 9(49). С. 49.

в образовательной работе с ребенком, коррекционной деятельности, развитии индивидуальных способностей, заложенных в каждом ребенке)<sup>194</sup>».

В большинстве своем современные образовательные организации используют сокращенный вариант формулировки миссии.

В настоящее время выделяют следующие виды миссий:

– миссия-предназначение: формулировка демонстрирует узкий, но конкретный характер образовательной деятельности, обозначает круг потребителей образовательной услуги, подчеркивает уникальность и общественную полезность организации (например, «*Через профессиональное самоопределение педагога и учащегося – к школе становится конкурентоспособной личностью*»<sup>195</sup>, «*Генерация передовых знаний, внедрение инновационных разработок и подготовка элитных кадров, способных действовать в условиях быстро меняющегося мира и обеспечивать опережающее развитие науки и технологий*»<sup>196</sup>);

– миссия-ориентация: формулировка содержит развернутое изложение системы ценностей образовательной организации: программные заявления, credo, девиз (например, «*Сделать глобальным центром высшего образования и науки*»<sup>197</sup>);

– миссия-политика: формулировка включает четкое заявление о целях и видении результата образовательной деятельности (например, «*Коллектив школы ориентирован через создание открытого инновационного пространства – к воспитанию патриотичного, любознательного, образованного гражданина Отечества,*

---

<sup>194</sup> Официальный сайт МБОУ «Детский сад комбинированного вида № 36 "Найард"» г. Кызыл. URL: <http://ksyu36.nvasadik.ru/mission/> (дата обращения: 20.01.2017).

<sup>195</sup> Официальный сайт МБОУ СШ № 32 г. Нижегородская. URL: <http://school32-nv.ru/?r=mode409> (дата обращения: 20.01.2017).

<sup>196</sup> Официальный сайт ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики». URL: [http://www.ifmo.ru/ru/page/208/mission\\_university.html#ixzz4ZzhME8H](http://www.ifmo.ru/ru/page/208/mission_university.html#ixzz4ZzhME8H) (дата обращения: 19.01.2017).

<sup>197</sup> Официальный сайт ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский технологический университет МИСиС» г. Москвы. URL: <http://misis.ru/university/about/mission/> (дата обращения: 19.01.2017).

уважительного культуру и традиции других народов, способного к активной деятельности по преобразованию окружающего мира»<sup>108</sup>).

К наиболее типичным ошибкам при формулировке миссии образовательной организации можно отнести следующие:

- миссия содержит «красивые» слова, которые не отражают реальных обстоятельств конкретной образовательной организации (например, миссия «Мы лучшие среди первых» не может принадлежать образовательной организации, имеющей плохую репутацию или низкие показатели);

- миссия состоит из общих фраз, без указания конкретных преимуществ или отличительных особенностей образовательной организации (например, миссия «Мы работаем, чтобы вы получили качественное и доступное образование» может быть использована в любой организации на рынке образовательных услуг);

- миссия состоит из фраз-клише и штампов (например, «Максимальное качество по минимальной цене»);

- миссия знакома лишь руководству, а коллектив не имеет представления о ее содержании и роли.

Говоря о процедуре разработки миссии, отметим, что в большинстве случаев сегодня миссия формулируется высшим руководством. Такой подход крайне неэффективен, так как «навязанная» миссия незнакома и непонятна работникам, соответственно она не имеет воздействующей функции. Миссия в полной мере выполняет свое предназначение только в том случае, если все участники образовательного процесса одобряют ее содержание и, как следствие, руководствуются ей в своей работе.

Очень важно понимать сущность миссии образовательной организации и ее предназначение. Процесс разработки миссии образовательной организации является неотъемлемым элементом стратегического планирования. Важно при определении миссии избегать формализма, привносить в данный процесс весь коллектив

---

<sup>108</sup> Официальный сайт ГБОУ «Школа с углубленным изучением испанского языка № 1252 им. Сервантеса» г. Москва. URL: [http://sch1252.mskobr.ru/mesh/biografodnyj\\_bakalavriat/filosofiya\\_i\\_missiya\\_shkoly/](http://sch1252.mskobr.ru/mesh/biografodnyj_bakalavriat/filosofiya_i_missiya_shkoly/) (дата обращения: 20.01.2017).

образовательной организации в рамках стратегической сессии при разработке долгосрочной программы развития. Грамотно организованная работа с миссией во многом облегчит процесс целеполагания и выявления индивидуальной траектории развития образовательной организации как конкурентоспособной организации.

В настоящее время выделяют три подхода к разработке миссии образовательной организации:

- консенсусный (достоинства: привлекается ключевой персонал, идет коллективное обсуждение, достигается согласие по основным положениям миссии; недостатки: имеются существенные временные затраты, сложности в работе с большим количеством работников, привлекаются внешние модераторы);

- обзорный (достоинства: привлекаются целевые группы по подразделениям, идеи и предложения фиксируются в опросных листах, сроки сбора материалов для формулировки миссии сокращены; недостатки: несводимость противоположных предложений; низкое качество материалов опроса);

- опросный (достоинства: привлекается ключевой персонал и представители целевых групп по подразделениям, используется структурированное интервью, сроки сбора материала и обобщения результатов короткие; недостатки: имеются конфликтующие мнения, привлекаются консультанты для организации интервью).

Эксперты единогласны во мнении, что наиболее эффективным является консенсусный подход, так как он позволяет реализовать коллективную работу над миссией в сопровождении внешнего эксперта.

В ходе разработки миссии стоит соблюдать ряд этапов:

- 1-й этап – формирование группы разработчиков (оптимальное количество – 18 человек из разных подразделений, что позволяет организовать «мозговой штурм» в группах);

- 2-й этап – предоставление необходимой информации разработчикам миссии;

- 3-й этап – разработка базового варианта миссии;

- 4-й этап – процесс принятия миссии (публикация базового варианта для ознакомления и внесения предложений, подготовка итогового варианта и его принятие);

– 3-й этап – распространение миссии в рамках внутренней и внешней аудиторий.

Соблюдение данных этапов гарантирует эффективность процесса разработки миссии и экономия временного ресурса.

Одним из важных этапов стратегического планирования является формулирование видения.

Видение (от англ. vision – видение, картина) – одно из фундаментальных понятий стратегического планирования, это результат самоопределения образовательной организации в долгосрочной перспективе.

Стратегическое видение – это ответы руководства и педагогического коллектива на ряд вопросов:

– каким вы видите будущее своей образовательной организации?

– в каком направлении должны развиваться ваши образовательная организация?

– какими образовательными технологиями в будущем вы будете пользоваться, кто будет вашим потребителем?

– какое положение в муниципалитете, регионе, стране вы собираетесь занять в будущем?

Отвечая на поставленные вопросы, коллектив формирует чувство перспективы, преемственности в постановке долгосрочных целей образовательной организации.

Как отмечает А.М. Монсоев, видение, в узком смысле, это идеальный образ желаемого будущего состояния образовательной организации, достижение которого в перспективе возможно при самых благоприятных внутренних и внешних факторах; в широком смысле, это интеллектуальная смысловая основа профессиональной управленческой деятельности, присущая субъектам управления<sup>100</sup>.

Современные образовательные организации не в полной мере используют эту категорию при разработке долгосрочных программ развития, несмотря на то что роль видения очень велика. Грамотно сформулированное видение является мощным стимулятором

---

<sup>100</sup> Монсоев А.М. Стратегическое управление школой: Словарь-справочник: В 3-х. / Под ред. О.М. Московой. М.: АСОУ, 2014. Т. 1. С. 128–129.

деятельности педагогов по достижению стратегических целей и задач.

Приведем примеры видений образовательных организаций:

– МАДК им. А.А. Николаева – высокоорганизованная, мобильная, компетентная и успешно функционирующая организация, оперативно реагирующая на изменения ожиданий, потребностей и запросов потребительского рынка образовательных услуг<sup>100</sup>;

– Институт – конкурентоспособный образовательный центр, предоставляющий широкий спектр образовательных услуг (от базового образования до системного повышения квалификации и переподготовки кадров психологического и педагогического профиля), ориентированных, в том числе, и на широкого потребителя<sup>101</sup>;

– РГУ имени С.А. Есенина: университет международного уровня<sup>102</sup>.

Видение должно обладать рядом качественных характеристик:

- целесустремленность;
- реалистичность и привлекательность для стейкхолдеров;
- демонстрация конкурентного преимущества организации на рынке образовательных услуг;
- лаконичность и краткость формулировок;
- связь с предвидением организации (миссией).

Современный американский исследователь Д. Коллинз в модели видения выделяет две составляющие: ключевую идеологию и воображаемое будущее<sup>103</sup>. К ключевой идеологии относятся

---

<sup>100</sup> Официальный сайт ГБН ОУ г. Москвы «Московский автомобильно-дорожный колледж им. А.А. Николаева. URL: [http://madk.mskobr.ru/uravlenie\\_kachestvom/videnie\\_missiya\\_i\\_cennosti\\_kolledzha](http://madk.mskobr.ru/uravlenie_kachestvom/videnie_missiya_i_cennosti_kolledzha) (дата обращения: 20.01.2017).

<sup>101</sup> Официальный сайт ЧОУ ВО «Институт социальной педагогики и психологии». URL: <http://wallenberg.ru/mission> (дата обращения: 21.01.2017).

<sup>102</sup> Официальный сайт ФГБОУ ВО «Рязанский государственный университет им. С.А. Есенина». URL: <http://www.rsu.edu.ru/main/mission> (дата обращения: 21.01.2017).

<sup>103</sup> Коллинз Д. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... / Пер. с англ. П. Павленкова; под ред. В. Дронова. 15-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. С. 27.



ценности и миссии, к воображаемому будущему – цели и описание результатов достижения данных целей. Автор отмечает, что видение – это не абстрактная категория, оно должно отражать реальность настоящего и будущего, а также быть правдоподобным.

Миссия и видение находят отражение в более конкретизированной категории стратегического планирования – в стратегической цели. Установление целей переводит стратегическое видение в конкретные задачи, связанные с реализацией образовательных услуг и достижением поставленных целевых показателей.

Стратегическая цель – это желаемое состояние системы образовательной организации или результат ее деятельности в пределах установленной временной границы. Важно понимать, что пока миссия и видение образовательной организации не привязаны к конкретным измеримым целям, они остаются лишь красивыми словами и нереализованными идеями.

По мнению современных российских исследователей, стратегическая цель – это конкретизация миссии в форме, доступной для управления процессом ее реализации<sup>114</sup>; это глобальная установка, которая имеет сложный характер и требует поэтапного выполнения, для увязки всех этапов реализации программы необходимо составление «дерева целей»<sup>115</sup>.

Стратегическая цель образовательной организации декомпозируется, т.е. раскладывается на структурные образования без утраты смысла целого. В идеале стратегическая цель декомпозируется до целей отдельных работников образовательной организации, так как процессы, происходящие на разных уровнях, направлены на достижение одной общей организационной цели. Понимание и принятие каждым работником образовательной организации общей цели обогащает его рабочее место, придает значимость его трудовой деятельности.

---

<sup>114</sup> Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.И. Дулин, Н.В. Лясников, С.А. Широковских. 2-е изд., стр. М.: КНОРУС, 2014. С. 43.

<sup>115</sup> Рыжиков С.И. Стратегическое управление профессиональной образовательной организацией. Методы и модели: Учебное пособие. М.: РУСАЙНС, 2017. Т. 1. С. 54.

Соотношение миссии и стратегических целей показано на рисунке 3.2.



Рис. 3.2. Соотношение миссии и стратегических целей

При формулировании стратегических целей необходимо помнить, что цели должны обладать следующими критериями:

- конкретность;
- измеримость;
- определенность во времени;
- достижимость;
- гибкость;
- сопоставимость;
- непротиворечивость<sup>116</sup>.

В свою очередь М.Н. Дудин, Н.В. Ласников, С.А. Широковской добавляют к вышеперечисленным еще два критерия цели:

- адресность;
- контролируемость<sup>117</sup>.

<sup>116</sup> Заичев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: Экономика, 2004. С. 136.

<sup>117</sup> Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.Н. Дудин, Н.В. Ласников, С.А. Широковская. 2-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2014. С. 43.

Таким образом, можно констатировать, что миссия образовательной организации является неотъемлемым атрибутом стратегического планирования. Она позволяет определить основу иерархии целей образовательной организации, а также плана по их достижению с максимальной концентрацией имеющихся ресурсов. Грамотно разработанная миссия повышает лояльность педагогического коллектива и увеличивает эффективность командной работы, наглядно демонстрирует конкурентное преимущество организации на рынке образовательных услуг. Миссия, видение и цели организации отражают интересы всех групп стейкхолдеров, вовлеченных в образовательный процесс и процесс функционирования организации. Стратегические цели, в свою очередь, это система конкретных ориентиров в перспективе долгосрочного развития образовательной организации.

### **3.2. Анализ внешней и внутренней среды образовательной организации**

В сфере научных представлений о стратегическом анализе на сегодняшний день имеется обширный опыт исследований зарубежных и российских ученых. В настоящее время часть исследователей в своих трудах поддерживают позицию, что сканирование среды (стратегический анализ) – это второй этап стратегического планирования деятельности образовательной организации<sup>118</sup>.

Этап сканирования среды представляет собой анализ факторов внешней и внутренней среды, а также включает процесс оценки полученных данных. Данный этап играет важную роль, так как полученные результаты является содержательной основой проблемно-ориентированного анализа деятельности образовательной организации и рассматриваются как платформа определения долгосрочных целей и задач.

В настоящее время в менеджменте имеется достаточное количество методов, с помощью которых можно провести сканирование внешней и внутренней среды.

---

<sup>118</sup> Патрасова Т.Н. SWOT-анализ как инструмент планирования стратегии образовательной организации // Интернет-журнал «Науковедение». 2015. Т. 7. № 3(27). С. 151. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/088PVN215.pdf> (дата обращения: 25.11.2016).

В данной работе будет рассмотрен один из самых распространенных и известных методов: SWOT-анализ (от англ. *swot analysis*). Интересен тот факт, что первые рекомендации по его применению датируются еще IV в. до н.э. Данное обстоятельство объясняется развитием искусства древних военных стратегий.

Автором англоязычной аббревиатуры SWOT является профессор Гарвардского университета К. Эндрус, который презентовал этот метод на конференции по вопросам бизнеса и политики в 1963 г.

Аббревиатура SWOT представляет собой первые буквы английских слов:

- *strengths* (сильные стороны);
- *weaknesses* (слабые стороны);
- *opportunities* (возможности);
- *threats* (угрозы).

SWOT-анализ – это определение сильных и слабых сторон организации, внешних угроз и возможностей, которые могут помешать или же помочь организации в ее деятельности и развитии<sup>129</sup>.

Как отмечают зарубежные исследователи К. Флайшер и Б. Бенсуссан, SWOT-анализ входит в группу ситуационных. Его проведение необходимо для того, чтобы перед организацией появилась полная картина, состоящая из объективных информационных данных, а также сформировалось понимание внешних тенденций и ограничений, в условиях которых организация имеет намерения занять конкурентоспособную позицию<sup>130</sup>.

Сегодня SWOT-анализ получил широкое распространение при разработке стратегий развития образовательных организаций. При этом, как показывает практика, в большинстве случаев применения метода SWOT-анализа допускаются типичные ошибки. Это свидетельствует о недопонимании сущности данного метода

---

<sup>129</sup> Дудин М.И., Лавинков И.В., Широковских С.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. 2-е изд., пер. М.: КНОРУС, 2014. С. 118.

<sup>130</sup> Флайшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. М.: БИНОМ, Лаборатория знаний, 2005. С. 127.

и нарушении правил технологии его проведения, что в конечном итоге значительно снижает его эффективность.

В научной литературе имеется немногочисленный ряд публикаций, в которых даны рекомендации по методике проведения SWOT-анализа деятельности образовательной организации, к ним можно отнести работы О.Г. Прикота, А.С. Андреевко, Р.В. Николова В.Н. Виноградова, Е.Н. Беловой, И.Н. Сивковой, Е.Н. Карпушка, Ю.Е. Лаврушиной и др.

Как правило, в большей части научных исследований объектом выступают организации высшего образования. Специфика классификации факторов внешней и внутренней среды, технологии SWOT-анализа организаций общего, дошкольного, дополнительного образования представлены единичными трудами.

Немаловажным является и тот факт, что в настоящее время не сформирована универсальная комплексная методика SWOT-анализа, которая бы отражала особенности образовательных организаций различного типа и вида.

Сегодня принято выделять содержательные и функциональные барьеры, затрудняющие грамотную реализацию метода SWOT:

- во-первых, методический барьер (знания о методике проведения SWOT-анализа носят поверхностный характер);
- во-вторых, информационный барьер (информация носит необъективный характер, не обладает полнотой, ее объем значительно преувеличен);
- в-третьих, управленческий барьер (результаты SWOT-анализа не в полной мере работают на стратегические цели и задачи)<sup>121</sup>.

Рассмотрим методику проведения SWOT-анализа муниципальной общеобразовательной школы<sup>122</sup>.

---

<sup>121</sup> Дудин М.И., Лисинков Н.В., Широковских С.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. 2-е изд., стер. М.: КИОРЭС, 2014. С. 121.

<sup>122</sup> В статье использованы материалы «Программы развития МБОУ СОШ № 29 на 2014–2020 годы г. Нахичевановска Ханты-Мансийского автономного округа – Югры Тюменской области. Автором монографии осуществлялось научно-методическое сопровождение разработки указанной программы развития.

Одним из главных условий эффективности SWOT-анализа является наличие системных знаний по факторам внешней и внутренней среды. Как показывает практика, многие SWOT-анализы имеют типичные ошибки в определении и смешении факторов внешней и внутренней среды. Данное обстоятельство во многом объясняется общепринятой классификацией отраслевых (специфических) факторов внешней и внутренней среды для образовательных организаций разного уровня. Сегодня в науке наметились авторские подходы к классификации факторов среды образовательной организации. При этом подходы носят рекомендательный характер, в то время как в классическом менеджменте SWOT-анализ бизнес-организаций строится на классификации факторов внешней и внутренней среды, имеющей установившийся характер.

В рамках данного исследования к факторам внутренней среды общеобразовательной организации будем относить часть общей среды, которая находится в границах организации и оказывает регулярное и самое непосредственное воздействие на ее деятельность<sup>123</sup>.

По мнению российского исследователя А.Г. Фаррахова, любая организация состоит из перечня подсистем (внутренних переменных), их состав динамичен и зависит от конкретной ситуации, создаваемой менеджментом данной организации<sup>124</sup>.

Классики зарубежного менеджмента М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоурн из множества переменных выделяют наиболее статичные факторы внутренней среды:

- цели;
- задачи;
- структуру;
- технологии;

---

<sup>123</sup> Савельева Н.А. Стратегический менеджмент: Учебник. Ростов н/Д: Феникс, 2012. С. 89.

<sup>124</sup> Фаррахов А.Г. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2014. С. 36.

– персонал<sup>125</sup>.

Альтернативный подход к определению факторов внутренней среды организации предлагают современные российские исследователи М.И. Дудин, Н.В. Лясников, С.А. Широковских. Структурно и содержательно данный подход вполне может быть адаптирован к образовательной организации.

Внутренняя среда состоит из ряда компонентов:

– ресурсы организации – доброе имя, работники, информация, знания и технологии, финансы, помещения, оборудование, ценности, организационная культура и т.д.;

– процессом – методы поддержания связи с потребителями, стиль руководства, внутренние коммуникации, методы принятия управленческих решений и достижения целей;

– практическая работа организации – показатели, результаты, история деятельности, достижения, влияние организации на потребителей и сообщество<sup>126</sup>.

Эксперт в области образовательного менеджмента О.Г. Привокот предлагает следующий набор факторов внутренней среды современной образовательной организации:

- образовательные программы организации;
- результативность работы;
- инновационный потенциал;
- кадровое обеспечение и контингент учащихся;
- финансово-хозяйственная и внебюджетная деятельность;
- материально-техническая база учреждения и условия образовательного процесса;
- сетевое взаимодействие с организациями системы образования, службами и социальными партнерами;
- рейтинговое положение организации в городской (районной, региональной) системе образования;
- участие организации в профессиональных конкурсах, международных, федеральных и региональных программах;

---

<sup>125</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурн Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело ЛТД, 1995. С. 89.

<sup>126</sup> Дудин М.И., Лясников Н.В., Широковских С.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. 2-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2014. С. 117–118.

– сформированность информационного пространства образовательной организации<sup>127</sup>.

Дополнением к перечню, предложенному О.Г. Пряхом, можно рекомендовать для включения в SWOT-анализ общеобразовательной организации такие факторы, как цели и организационная культура.

Фактор «цели» должен занимать лидирующее место, поскольку любая образовательная организация создается и осуществляет деятельность для достижения конкретной цели. Априори цели любой образовательной организации должны быть ориентированы на стратегические цели развития системы образования страны, региона либо муниципалитета.

Не вызывает сомнения и важность такого фактора, как организационная культура. Содержание данного понятия весьма емкое и многогранное, поэтому его сложно анализировать. Российский ученый А.Г. Фаррахов под организационной культурой понимает систему норм, правил и моральных ценностей, которые регламентируют отношения между членами организации<sup>128</sup>. Роль организационной культуры велика, она отражает отношение образовательной организации к личности, законности, финансам, качеству образовательной услуги, открытости и достоверности деловой информации. Организационная культура находит воплощение в системе правил, символов, ритуалов, традиций. Организационная культура, согласованная с основной целью, является важным фактором организационной эффективности и мощным стратегическим инструментом, активизирующим инициативу и продуктивное взаимодействие всех участников образовательного процесса.

---

<sup>127</sup> Программа развития Государственного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 577 с углубленным изучением английского языка» Красногвардейского района Санкт-Петербурга на 2011–2015 годы «Каждый ребенок талантлив – школа для каждого» // Официальный сайт школы № 577. URL: [http://www.577school.ru/online/index.php?option=com\\_content&view=article&id=233-2011-2015](http://www.577school.ru/online/index.php?option=com_content&view=article&id=233-2011-2015) (дата обращения: 12.12.2016).

<sup>128</sup> Фаррахов А.Г. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учебное пособие. М.: НИВРА-М, 2014. С. 206.



После того как определен перечень факторов внутренней среды, осуществляется сканирование сильных и слабых сторон. На данном этапе важно понимать, что к сильным сторонам относят фактические конкурентные преимущества (отличающие компетенции) образовательной организации, дающие ей дополнительные возможности:

- большой опыт;
- передовые педагогические технологии;
- высококвалифицированный педагогический состав;
- современную материально-техническую базу;
- положительный имидж и репутацию и т.д.

Слабые стороны – это ресурсы (компетенции), которые отсутствуют в достаточной мере, по сравнению с другими организациями, либо препятствуют достижению поставленных целей. Сильные и слабые стороны – это факторы внутренней среды, они подконтрольны образовательной организации<sup>129</sup>.

Анализ факторов внутренней среды позволяет увидеть наличие сильных и слабых сторон образовательной организации. Успешность реализации стратегии развития, достижение поставленных целей во многом зависит от наличия сильных сторон (потенциала) образовательной организации.

Как показывает практика, в большей части SWOT-анализов представлена общая характеристика сильных и слабых сторон, а не их количественная оценка, что значительно снижает эффективность данного метода.

Отметим, что информационным источником оценки сильных и слабых сторон должны стать статистические данные, документы, данные анкетирования и опросов и т.д. Формулировка позиций сильных и слабых сторон должны быть конкретна и измерима. В SWOT-анализе не приветствуются оценочные, двусмысленные или субъективные формулировки, например, хороший психологический климат в коллективе; достаточная материально-

---

<sup>129</sup> Патрахина Т.Н. SWOT-анализ как инструмент планирования стратегии образовательной организации // Интернет-журнал «Науковедение». 2015. Т. 7. № 3(27). С. 151. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/06PVS215.pdf> (дата обращения: 25.11.2016).

техническая оснащенность. Такие фразы не формируют четкого представления о состоянии внутренней среды, более того, носят субъективный характер.

В качестве верных можно привести следующие формулировки: 60% педагогов удовлетворены стилем руководства; укомплектованность классов мультимедийным оборудованием составляет 50%. Когда критерии объективности, измеримости и объективности не выполняются в формулировках, сильные стороны могут быть слишком оптимистичными, а слабые стороны недооцененными.

Пример заполнения матрицы анализа внутренней среды общеобразовательной школы по фактору «Материально-техническая база образовательной организации и условия образовательного процесса» представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1

**Фрагмент матрицы анализа факторов внутренней среды  
МБОУ СОШ № 29 г. Назаровтунка  
Ханты-Мансийского автономного округа – Югры<sup>150</sup>**

Сильная сторона фактора	Слабая сторона фактора
<b>Материально-техническая база образовательной организации и условия образовательного процесса</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 100% кабинетов школы оснащены компьютерным оборудованием с доступом к высокоскоростной сети Интернет.</li> <li>✓ Средняя наполняемость классов составила 26 человек.</li> <li>✓ Доля обучающихся, посещающих кабинет БОС, – 61%.</li> <li>✓ Доля оплаченных канцелярских отпусков – 32% и т.д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 25% компьютерного оборудования требует обновления.</li> <li>✓ Доля обучающихся, оплаченных горячим питанием, составляет лишь 15,2%.</li> <li>✓ Отсутствии второго спортивного зала для проведения уроков физической культуры.</li> <li>✓ Недостаточное оснащение учебными и учебно-лабораторным оборудованием, необходимым для реализации ФГОС основного общего образования, организации проектной деятельности, моделирования и технического творчества обучающихся и т.д.</li> </ul>

<sup>150</sup> Составлено автором.

После сканирования факторов внутренней среды, необходимо обратиться к факторам внешней среды. Внешняя среда образовательной организации включает институты и факторы, которые находятся вне организации и потенциально влияют на результаты ее деятельности<sup>121</sup>.

В современном менеджменте внешняя среда делится на факторы прямого и косвенного воздействия. Важно понимать, что для анализа факторов косвенного воздействия внешней среды (макросреды) – политических, экономических, социальных, технологических – рекомендуется использовать PEST-анализ.

В SWOT-анализе рассматриваются факторы прямого воздействия, т.е. проводится анализ значимого окружения (в список включаются только те факторы – целевые группы, которые оказывают существенное влияние на деятельность организации в рамках конкретной образовательной сферы).

Данный этап SWOT-анализа является важным, так как внешняя среда является источником ресурсов для организации. Образовательная организация – открытая система, которая находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивающей ее выживание и развитие. Внешняя среда формирует социальный заказ на образовательную деятельность, участвует в создании организации (наделяет статусом, правами, обязанностями, оценивает деятельность); определяет круг партнеров и потребителей образовательной услуги<sup>122</sup>.

Анализ факторов внешней среды проводится с главной целью – изучить и провести мониторинг, чтобы определить настоящие и будущие позитивные (возможности), негативные (угрозы) тенденции, которые смогут оказать влияние на способности организации при достижении поставленных долгосрочных целей.

Классически принято относить к факторам прямого воздействия поставщиков, потребителей, конкурентов, законы и государственные органы, профсоюзы, СМИ.

---

<sup>121</sup> Королев В.И. Менеджмент. М.: Экономика, 2004. С. 57.

<sup>122</sup> Патрахина Т.И. Стратегия образовательного учреждения: сканирование среды, формулировка миссии // Дневковия. 2012. № 9(27). С. 141.

О.Г. Прикот классифицирует факторы внешней среды следующим образом:

- направления образовательной политики на федеральном, региональном и городском уровнях;
- социально-экономические требования к качеству образования и демографические тенденции;
- социально-культурологические особенности города и региона;
- специфика и уровень образовательных запросов учащихся и родителей;
- государственные тенденции развития образования<sup>123</sup>.

К возможностям относится ситуация настоящего или будущего, которая является предпочтительной для образовательной организации. Такая ситуация позволяет укрепить конкурентоспособную позицию образовательной организации на рынке. К угрозам традиционно относят любую исключительную ситуацию, тенденцию или изменение (барьер, ограничение) в условиях окружающей среды, которые могут иметь разрушительные или неблагоприятные последствия для образовательной организации. При этом стоит помнить, что внешняя среда образовательной организации не подконтрольна, и главная задача организации – это максимально выгодно для себя подстроиться под внешнюю среду.

Формулировки в матрице факторов внешней среды уже могут не иметь точных цифровых вариантов, так как не всегда образовательная организация располагает достаточной статистической информацией. Поэтому, в большинстве своем, формулировки в полях матрицы SWOT-анализа, отражающих внешнюю среду, могут иметь обобщающий характер, однако неизменным остается условие достоверности и актуальности представленной информации. Источниками информации выступают СМИ, сайты образовательных

---

<sup>123</sup> Программа развития Государственного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 577 с углубленным изучением английского языка» Красногвардейского района Санкт-Петербурга на 2011–2015 годы «Каждый ребенок талантлив – школа для каждого» // Официальный сайт школы № 577. URL: [http://www.577school.ru/joomla/index.php?option=com\\_content&view=article&id=233:2011-2015](http://www.577school.ru/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=233:2011-2015) (дата обращения: 12.12.2016).

организаций-конкурентов, официальные сайты органов управления и статистики, материалы конкурсов и конференций, а также форумов профессионального сообщества.

Пример заполнения матрицы анализа факторов внешней среды общеобразовательной школы по фактору «Государственные тенденции развития образования» представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2.

**Фрагмент матрицы анализа факторов внешней среды  
МБОУ СОШ № 29 г. Нижневартовска  
Ханты-Мансийского автономного округа – Югры<sup>134</sup>**

Благоприятные возможности для развития образовательной организации	Угрозы для развития образовательной организации
Государственные тенденции развития образования	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Стабильность финансирования основной деятельности образовательной организации.</li> <li>✓ Самостоятельность образовательной организации в вопросах долгосрочного планирования.</li> <li>✓ Увеличение количества бюджетных мест по педагогическим направлениям подготовки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Увеличение объема документооборота в образовательной организации.</li> <li>✓ Увеличение объема и рациональности отчетности педагогических работников и администрации.</li> <li>✓ Несвоевременность нормативно-правовых актов, минимальные сроки для их исполнения и т.д.</li> <li>✓ Снижение объемов государственного финансирования.</li> </ul>

С одной стороны, SWOT-анализ концептуально прост, данный метод считается одним из наиболее популярных способов определения фактического состояния образовательной организации в условиях внешней среды. С другой стороны, грамотное проведение SWOT-анализа – это залог эффективности данного метода, и, как показывает практика, наибольшее количество недочетов связано именно с технологией организации и проведения. В целом, SWOT-анализ позволяет выделить основные проблемы и угрозы, а также проранжировать их по степени значимости, соотнести с сильными сторонами и возможностями. Ценность данного анализа

<sup>134</sup> Составлено автором.

заключается в том, что он является методом оценки достаточно большого объема информации, не требует финансовых и технических средств, а также представляет собой удобную форму восприятия и систематизации аналитической информации для всех участников образовательного процесса.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегическое планирование является важным условием эффективного развития образовательной организации. Грамотная организация и реализация данного вида планирования – одна из важнейших функций современного образовательного менеджмента. Руководитель образовательной организации должен обладать умениями и навыками определения стратегии, что будет способствовать выбору верной индивидуальной траектории развития организации в условиях конкуренции на рынке образовательных услуг.

В процессе исследования были проанализированы теоретические и методические подходы к определению сущности и содержания научной дефиниции и процесса стратегического планирования деятельности образовательной организации с учетом отраслевой специфики в условиях модернизации российской системы образования. Был проведен анализ научного понятия «стратегическое планирование» с позиции российских и зарубежных исследователей. Существенное внимание уделено процессу эволюции понятия с древнейших времен до современного периода, а также рассмотрению специфики долгосрочного планирования на федеральном, региональном, муниципальном и локальном уровнях. Снижение роли государственного участия в процессе стратегического планирования в сфере образования в наибольшей степени способствует росту внимания к данной теме научного сообщества и руководителей-практиков.

Стратегическое планирование деятельности образовательной организации – одно из малоисследованных направлений в современном образовательном менеджменте, данный факт объясняет отсутствие единообразного подхода к определению рассматриваемого понятия. В целом, несмотря на широкий ряд синонимических понятий, сегодня к стратегическому планированию относят процесс планирования деятельности образовательной организации по достигнуто поставленным целям в долгосрочной перспективе с целью формирования конкурентной позиции.

В работе представлена методология стратегического планирования: логика, принципы, подходы. Проведен анализ программно-целевого и проектно-целевого подходов при долгосрочном

планирования, а также актуализирована информация по информационному обеспечению данного процесса.

На основе результатов практической реализации авторской программы курсов повышения квалификации для руководителей образовательных организаций предложены рекомендации по методике стратегического планирования.

Цикл стратегического планирования представляет собой определение миссии, видения и постановку долгосрочных целей, а также сканирование внешней и внутренней среды. В монографии представлена методика формулировки миссии образовательной организации, выделены типичные ошибки в представлении миссии. Сделан акцент на требованиях к долгосрочным целям, в частности таких, как конкретность, измеримость, достижимость, контролируемость, адресность, непротиворечивость и т.д.

Особого внимания заслуживает интерпретация SWOT-анализа. В работе уточнен перечень факторов внешней и внутренней среды, он адаптирован применительно к условиям современной образовательной организации. К факторам внутренней среды предлагается относить цели, организационную культуру, образовательные программы, инновации, кадровый ресурс, финансы, материально-техническое обеспечение, систему сетевого взаимодействия, рейтинговое положение среди конкурентов, информационное пространство образовательной организации.

Внешняя среда, в свою очередь, включает координаты развития образовательной политики на всех уровнях, демографико, социально-экономические тенденции, общественный запрос и ожидания потребителей и т.д. Автором даны рекомендации по проведению SWOT-анализа и заполнению матрицы.

В целом стоит отметить, что в рамках данной работы заданы возможные направления изучения темы стратегического планирования в сфере образования. Исследование имеет перспективы расширения содержательной части, а также включения материалов прикладного характера в последующих дополнительных изданиях.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Д.Н. Евенко. М.: Экономика, 1989. 519 с.
2. Баумгартен Л.В. Стратегический менеджмент в туризме. М.: Академия, 2007. 352 с.
3. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азриляна. М.: Фонд «Правовая культура», 1994. 528 с.
4. Бродяк У. Менеджмент в организации. М.: ИНФРА-М, 1997. 344 с.
5. Веснин В.Р. Менеджмент. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Проспект, 2008. 512 с.
6. Визанский О.С. Стратегическое управление. 2-е изд. М.: Гардарики, 2002. 296 с.
7. Голышев И.Г. Проектно-целевой подход к управлению интеграцией профессионального образования и производства в регионе // Среднее профессиональное образование. 2011. № 11. С. 7–10.
8. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии. 8-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2013. 696 с.
9. ГОСТ Р 51901.4-2005 «Менеджмент риска. Руководство по применению при проектировании» // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. URL: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-51901-4-2005> (дата обращения: 01.11.2016).
10. Хангер Дж.Д., Уилкс Т.Л. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. 4-е изд. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 320 с.
11. Двой Е.С. Возможности формирования конкурентных преимуществ образовательного учреждения // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2010. № 2(4). С. 94–98.
12. Дрэй Д. Стратегический маркетинг. М.: Эксмо, 2003. 640 с.
13. Егоршин А.П. Основы менеджмента: учебник для вузов. 3-е изд. доп. и перераб. Н. Новгород: НИМБ, 2012. 320 с.
14. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: Экономика, 2004. 416 с.
15. Зяглицев П.С. Программно-целевой метод планирования как основа создания новой индустриализации России // Вопросы экономики и права. 2013. № 9. С. 41–46.

16. Зельднер А.Г. Место стратегирования в понятийно-категориальной системе прогнозирования // *Экономические науки*. 2012. № 8. С. 7–16.

17. Иллюстрированный энциклопедический словарь Ф.А. Брокгауза и И.А. Эфрона. Современная версия. М.: Эксмо, 2009. 288 с.

18. Какая информация нужна руководителю: два правила релевантности // *Экспертум*. Центр дистанционного образования. URL: [http://www.eitatum.ru/pravila\\_relevantnosti/](http://www.eitatum.ru/pravila_relevantnosti/) (дата обращения: 29.11.2016).

19. Каташа Т.В. Информационное обеспечение стратегического планирования развития предприятия // *Управление экономическими системами*. 2013. № 1(49). С. 1–10.

20. Королев В.Н. Менеджмент. М.: Экономика, 2004. 432 с.

21. Кворранг В.Н. Теория, практика и искусство управления. М.: Норма, 2001. 400 с.

22. Кокошкин А.А. Политико-военные и военно-стратегические проблемы национальной безопасности России и международной безопасности. М.: Инд. дом ВШЭ, 2013. 261 с.

23. Коллинз Д. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... / Пер. с англ. П. Павловского; под ред. В. Дерманова. 15-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 384 с.

24. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. Утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 17.11.2008 г. № 1662-р. URL: [http://economy.gov.ru/minrec/activity/sections/ser/ser\\_2008\\_N1662\\_red\\_08.08.2009](http://economy.gov.ru/minrec/activity/sections/ser/ser_2008_N1662_red_08.08.2009) (дата обращения: 20.11.2017.)

25. Концепция Федеральной целевой Программы развития образования на 2016–2020 годы. Утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 29.12.2014 г. № 2765-р. URL: <http://static.government.ru/media/files/mf0r0xGXbbCk.pdf> (дата обращения: 22.11.2017.)

26. Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бакшофф.; пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2012. 143 с.

27. Котлер Ф., Келлер К.Л. *Маркетинг менеджмент*. 14-е изд. СПб.: Питер, 2015. 800 с.
28. Котлер Ф. *Маркетинг менеджмент / Пер. с англ.* СПб.: Питер, 2003. 749 с.
29. Ласкутова А. *Идет по плану // Накануне.ru*. URL: <http://www.nakanune.ru/articles/19178> (дата обращения: 20.10.2016).
30. Ларинова И.К. *Стратегическое управление: Учебник для магистров*. М.: Дашков и К<sup>о</sup>, 2014. 235 с.
31. Латвак Б.Г. *Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров*. М.: Юрайт, 2013. 507 с.
32. Логвинов С.А., Павлова Е.Г. *Стратегическое планирование: Учебное пособие*. М.: Финансовая академия, 2002. 180 с.
33. Ласпинов Н.В., Душин М.Н. *Стратегический менеджмент: Учебное пособие*. М.: КНОРУС, 2012. 256 с.
34. Магданов В.П. *Стратегическая логика // Вестн. Пермск. ун-та. Сер.: Экономика*. 2010. № 3. С. 84–95.
35. Маур Н.Н., Шашур В.Д., Ольдерогге Н.Г. *Всеобщая история менеджмента / Под общ. ред. Н.Н. Маура и В.Д. Шашур*. М.: ЭПНМА, 888 с.
36. Меркулова Ю.В. *Новая логика ситуационно-стратегической системы планирования // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*. 2013. № 11. С. 146–151. URL: [www.ijsr.in/article?section=content&or=show\\_article&article\\_id=4474](http://www.ijsr.in/article?section=content&or=show_article&article_id=4474) (дата обращения: 25.09.2016).
37. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента / Пер. с англ.* М.: Дело ЛТД, 1995. 704 с.
38. *Методические указания по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации, утв. приказом Минэкономразвития России от 20.11.2013 г. № 690 // Гарант.ру*. Информационно-правовой портал. URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70485826/> (дата обращения: 22.10.2016).
39. Моисеев А.М. *Стратегическое управление школой: Словарь-справочник*. В 3 т. / Под ред. О.М. Моисеевой. М.: АСОУ, 2014. Т. 1: А–К. 368 с.
40. Моисеев А.М. *Стратегическое управление школой: Словарь-справочник*. В 3 т. / Под ред. О.М. Моисеевой. М.: АСОУ, 2014. Т. 2: Л–Р. 384 с.

41. Мосеев А.М. Стратегическое управление школой: словарь-справочник: В 3 т. / Под ред. О.М. Манессовой. М.: АСОУ, 2014. Т. 3. С–Я. 372 с.

42. Молочуха А.В., Молочуха М.А. Менеджмент. Стратегия, структура, персонал, знания. М.: ВШЭ, 2005. 296 с.

43. Муштаева Г.В. Проектно-целевой подход – императив формирования профессиональной компетентности // Высшее образование в России. 2008. № 8. С. 104–110.

44. Новиков А.М., Новиков Д.А. Методология: Словарь системы основных понятий. М.: Либроком, 2013. 208 с.

45. Новиков А.М., Новиков Д.А. Методология. М.: Синтез, 2007. 668 с.

46. Новиков Н.И. Методологические аспекты обеспечения конкурентоспособности предприятий // Материалы Всерос. научно-практ. конф. «Антикризисное управление: производственные и территориальные аспекты». Новокузнецк, 2003. 158 с.

47. Новейший философский словарь. 2-е изд., перераб. и доп. Минск: Интерпрессервис; Книжный дом, 2001. 1280 с.

48. Неделя маркетинга. URL: <http://www.marketingweek.ru> (дата обращения: 01.10.2016).

49. Одинокова, Л.А. Планирование на предприятии: Учебник для студ. высш. учеб. заведений. 2-е изд., стр. М.: Академия, 2009. 272 с.

50. Официальный сайт МБДОУ «Детский сад комбинированного вида № 36 “Найбарат”» г. Кызыла. URL: <http://kyzy36.tvasadik.ru/missiya-dou/> (дата обращения: 20.01.2017).

51. Официальный сайт МБОУ СШ № 32 г. Нижневартовска. URL: <http://school32-nv.ru/?q=node/409> (дата обращения: 20.01.2017).

52. Официальный сайт ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики». URL: [http://www.ifmo.ru/ru/page/209/missiya\\_universiteta.htm#ixzz4ZchsME8H](http://www.ifmo.ru/ru/page/209/missiya_universiteta.htm#ixzz4ZchsME8H) (дата обращения: 19.01.2017).

53. Официальный сайт ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский технологический университет МИСиС» г. Москвы. URL: <http://misis.ru/university/about/mission/> (дата обращения: 19.01.2017).

54. Официальный сайт ГБОУ «Школа с углубленным изучением испанского языка № 1252 им. Сервантеса» г. Москва. URL: [http://sch1252.mskobr.ru/mozhdunarodnyj\\_bakalavriat/files/sofiya\\_i\\_m issiya\\_skoloy/](http://sch1252.mskobr.ru/mozhdunarodnyj_bakalavriat/files/sofiya_i_m issiya_skoloy/) (дата обращения: 20.01.2017).

55. Официальный сайт ГБПОУ «Московский автомобильно-дорожный колледж им. А.А. Николаева». URL: [http://mafk.mskobr.ru/upravlenie\\_kachestvom/videnie\\_mission\\_i\\_cennosti\\_kolled zha](http://mafk.mskobr.ru/upravlenie_kachestvom/videnie_mission_i_cennosti_kolled zha) (дата обращения: 20.01.2017).

56. Официальный сайт ЧОУ ВО «Институт специальной педагогики и психологии». URL: <http://wallenberg.ru/mission> (дата обращения: 21.01.2017).

57. Официальный сайт ФГБОУ ВО «Рязанский государственный университет им С.А. Есенина». URL: <http://www.rgu.edu.ru/main/mission> (дата обращения: 21.01.2017).

58. Паиферова И.Н. Управление в системе образования: Учебное пособие. Ростов н/Д: Феникс, 2010. 248 с.

59. Патрахина Т.Н. К вопросу о сущности и содержании научной дефиниции «стратегия» в экономике // Молодой ученый. 2016. № 11(115). С. 893–895.

60. Патрахина Т.Н. Стратегический менеджмент образовательного учреждения: особенности, структура, практика // Вопросы. Гипотезы. Ответы: Наука XXI века: Монография. Краснодар, 2012. Кн. 3. 284 с.

61. Патрахина Т.Н. SWOT-анализ как инструмент планирования стратегии образовательной организации // Интернет-журнал «Науковедение». 2015. Т. 7. № 2(27). URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/08PVN215.pdf> (дата обращения: 25.11.2016).

62. Патрахина Т.Н. Нет миссии – нет смысла // Директор школы. 2013. № 1. С. 45–49.

63. Патрахина Т.Н. Стратегия образовательного учреждения: сканирование среды, формулировка миссии // Дискуссия. 2012. № 9(27). С. 140–143.

64. Патрахина Т.Н. Методика формирования миссии современной образовательной организации // Проблемы экономики и менеджмента. 2015. № 9(49). С. 47–50.

65. Петров М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения // Вести. СПбГУ. Сер. 8. 2004. Вып. 2. № 16. С. 51–68.

66. Платонова Н.А., Харитонов Т.В. Планирование деятельности предприятия: Учебное пособие. М.: Дело и Сервис, 2005. 432 с.

67. Подопригора М.Г. Механизм стратегического управления конкурентоспособностью вуза на рынке образовательных услуг на основе бенчмаркинга и методики распознавания образов: Монография. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2011. 216 с.

68. Попков С.Ю. Принципы и методы планирования и прогнозирования доходов бюджета // Бизнес в законе. 2011. № 6. С. 215–217.

69. Порядок разработки, реализации и оценки эффективности государственных программы Российской Федерации, утвержденный Постановлением Правительства РФ от 02.08.2010 г. № 588 // Гарант. Информационно-правовое обеспечение. URL: <http://base.garant.ru/198991/> (дата обращения: 25.10.2016).

70. Постановление Правительства РФ от 26.06.1995 № 594 (ред. от 15.10.2016 г.) «О реализации Федерального закона "О поставках продукции для федеральных государственных нужд"» (вместе с «Порядком разработки и реализации федеральных целевых программ и межгосударственных целевых программы, в осуществлении которых участвует Российская Федерация», «Порядком закупки и поставки продукции для федеральных государственных нужд», «Порядком подготовки и заключения государственных контрактов на закупку и поставку продукции для федеральных государственных нужд»). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_7120/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_7120/) (дата обращения: 20.10.2016).

71. Программа повышения эффективности управления общественными (государственными и муниципальными) финансами на период до 2018 года. Утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 30.12.2013 г. № 2593-р.

72. Программа развития Государственного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 577 с углубленным изучением английского языка» Красногвардейского района Санкт-Петербурга на 2011–2015 годы «Каждый ребенок талантлив – школа для каждого» // Официальный сайт школы № 577. URL: <http://www.577school.ru/joomla/index>.

php?option=com\_content&view=article&id=233:-2011-2015 (дата обращения: 12.12.2016).

73. Проекты в сфере образования и науки в Российской Федерации. URL: <http://xn--80abucjiblv9a.xn> (дата обращения: 02.11.2016).

74. Развитие стратегического подхода к управлению в российских университетах / Под ред. Е.А. Князева. Казань: Уни-пресс, 2001. 528 с.

75. Рыжков С.И. Стратегическое управление профессиональной образовательной организацией. Методы и модели: Учебное пособие. М.: РУСАИНС, 2017. Т. 1. 270 с.

76. Савельева И.А. Стратегический менеджмент. Ростов н/Д: Феникс, 2012. 382 с.

77. Селезнева Ж.В. Стратегическое планирование развития городского хозяйства: Учебное пособие. Самара: СГАСУ, 2013. 116 с.

78. Советский энциклопедический словарь. URL: <http://akala.ru/entsiklopedicheskiy-slovar/slovar-M/46944.shtml> (дата обращения: 10.10.2016).

79. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.Н. Дудин, Н.В. Ласников, С.А. Широковских. 2-е изд., стер. М.: КНО-РУС, 2014. 256 с.

80. Стратегическое планирование и управление. URL: <http://www.strpa.ru> (дата обращения: 12.10.2016).

81. Стратегическое управление: Учебник для магистров / Под ред. И.К. Ларионова. М.: Дашков и К°, 2014. 235 с.

82. Тогузов Т.Х. Научные аспекты понятия «стратегия развития предприятия» // Экономическая теория и институциональная экономика. 2009. № 2 (24). С. 19–27.

83. Толковый словарь С.И. Ожегова / Под ред. Н.Ю. Шведовой. URL: <http://akala.ru/slovar-ozhegova/slovar-P/55543.shtml> (дата обращения: 20.10.2016).

84. Томпсон А.А., Стружменд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М.: Юнити, 1998. 577 с.

85. Темцова С.И. Реализация социальной политики в сфере образования // Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания. 2014. № 25. С. 211–214.

86. Ускова Т.В., Ченановский А.Н. Закон о стратегическом планировании в Российской Федерации: достоинства и нерешенные вопросы (экспертная оценка) // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2014. № 4 (34). С. 63–67.

87. Фаррахов А.Г. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2014. 272 с.

88. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. 7-е изд., испр. и доп. М.: Интел-Синтез, 2005. 448 с.

89. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. 304 с.

90. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29.12.2012 г. // Кодексы и законы РФ. Правовая навигационная система. URL: <http://www.zakonrf.info/zakon-ob-obrazovanii-v-ef/> (дата обращения: 01.09.2016).

91. Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» № 172-ФЗ от 28.06.2014 г. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/38630> (дата обращения: 22.10.2016).

92. Федеральные целевые программы. URL: <http://fcr.economy.gov.ru/cgi-bin/cis/fcr.cgi/Fcr/FcrList/> 2016 (дата обращения: 21.10.2016).

93. Федеральная целевая программа развития образования на 2016–2020 годы, утвержденная Правительством Российской Федерации от 23.05.2015 г. № 497. URL: <http://fcr.economy.gov.ru/cgi-bin/cis/fcr.cgi/Fcr/ViewFcr/View/2016/450> (дата обращения: 20.10.2016).

94. Флайшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. 541 с.

95. Шерра И.С., Сиваева И.И. Стратегия развития образования в регионе Российской Федерации: Монография. Калининград: Изд-во РГУ им. Н. Кавча, 2010. 222 с.

96. Экономика предприятия (фирмы) / Под ред. О.Н. Волкова, О.В. Доваткина. М.: ИНФРА-М, 2008. 600 с.

97. Экономика транспорта и хранения нефти и газа: Учебник для вузов / А.Д. Бренц, Л.В. Колднов, Л.А. Комарова и др. М.: Недра, 1989. 287 с.



98. *Randell M. Macmillan English Dictionary for Advanced Learners*. Macmillan Publishers, 2007. 1692 p.
99. *Collins COBUILD Advanced Dictionary of English*. Collins CoBUILD; 8<sup>th</sup> Revised edition edition. 2014. October 23. 1968 p.
100. Porter V. *Competitive strategy*. N.Y.: Free Press. 342 p.

*Научное издание*

Патраховна Татьяна Николаевна

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ  
В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ:  
ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ**

Монография

Литературный редактор *Н.В. Тюмова*  
Технический редактор *Н.В. Тюмова*

Изд. лиц. ЛР № 020742. Подписано в печать 19.12.2017  
Формат 60×84/16. Бумага для множественных аппаратов  
Гарнитура академическая. Усл. печ. листов 5,6  
Тираж 100 экз. Заказ 1882

*Отпечатано в Издательстве*

*Нижегородского государственного университета  
623613, Нижегородская область, г. Нижегородск, ул. Державинского, 11  
Тел./факс: (3466) 43-73-73. E-mail: izdatelstvo@ngsu.ru*