

УДК 378.1

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ АМЕРИКАНСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ

© 2015 г. **М.В. Васильев***

Институт США и Канады РАН, Москва

Стратегическое планирование успешно применяется во всех американских вузах. Это связано с изменениями государственной образовательной политики, которые активно проводит администрация Обамы. Они направлены на повышение эффективности распределения средств федерального бюджета среди американских вузов и напрямую увязываются с эффективностью образовательных программ. В условиях нарастающих финансово-экономических трудностей американские университеты всё в большей степени вынуждены вести себя как субъекты рыночных отношений, используя для этого различные методы корпоративного управления, в том числе и методологию стратегического планирования.

Ключевые слова: стратегическое планирование, система высшего образования, университеты, образовательная политика администрации Обамы, экономическая отдача от высшего образования.

Последние 20 лет социально-экономического развития США убедительно доказали растущую ценность высшего образования в условиях общества, переживающего быстрые научно-технические перемены. Данные официальной американской статистики показывают, что за период 1991–2012 гг. доля доходов семей, возглавляемых лицами с высшим (с дипломами бакалавра и выше) и незаконченным высшим образованием, увеличилась на две трети, и произошло это за счёт сокращения доходов, получаемых семьями, возглавляемыми лицами со средним и неполным средним образованием. В частности, если в 1991 г. семьи, глава которых имел диплом как минимум бакалавра, получили 37% доходов всех американских семей, то в 2012 г. такие семьи получили 50% таких доходов. Аналогично, семьи, возглавляемые лицами с неполным высшим образованием, в 1991 г. получили 23%, а в 2012 г. – 28% валовых доходов всех семей.

Параллельно шло неуклонное ухудшение социально-экономического положения семей, главы которых получили среднее или неполное среднее образование. Если в 1991 г. семьи, возглавляемые лицами со средним образованием, получили 28% валового дохода американских домохозяйств, то в 2012 г. эта доля, прогрессивно уменьшаясь, сократилась до 20%, а доля семей, возглавляемых лицами с неполным средним образованием, вообще уменьшилась почти в 2,5 раза – с 12% до 5% валового дохода всех американских домохозяйств [19, р. 1].

* **ВАСИЛЬЕВ Михаил Владимирович** – кандидат экономических наук, научный сотрудник ИСКРАН. E-mail: vasiliev.m.v@gmail.com

Необходимо также отметить, что трудовые доходы американских семей в 1991–2012 гг. перераспределились не только относительно, но и в абсолютном измерении. За этот период реально выросли только доходы семей, возглавляемых лицами с дипломами о высшем образовании: бакалавров и магистров – на 9–10%, докторов наук – на 14%, врачей, инженеров и юристов – на 20%, в то время как трудовые доходы семей, возглавляемых лицами с неполным высшим, средним и неполным средним образованием, уменьшились на 5% (в постоянных ценах 2012 г.) [19, р. 2].

Вместе с тем, на протяжении последних лет, под воздействием мирового финансово-экономического кризиса, США стали испытывать в системе высшего образования нарастающие трудности, к главным из которых относятся рост стоимости обучения и усиление субъективной неудовлетворённости выпускников вузов – даже ведущих американских университетов – качеством полученного образования. Согласно официальной американской статистике, средняя стоимость обучения в американском вузе с 2000–2001 г. по 2011–2012 г. возросла почти на 40% – с 16,8 тыс. долл. в год до 23,1 тыс. долл. в год (в постоянных ценах 2012 г.) [29, р. 540], и это в условиях, когда рост реальных доходов американских семей практически прекратился и даже обнаружилась отчётливая тенденция к их уменьшению. Так, только с 2000 по 2011 г. медиана реальных трудовых доходов мужчин сократилась на 5% – с 53,6 тыс. долл. до 50,7 тыс. долл., а медиана трудовых доходов женщин – почти на 2%, – с 39,6 тыс. долл. до 38,9 тыс. долл. в год [29, р. 634].

В результате, по данным социологических опросов влиятельной исследовательской организации «Пью рिसёрч сентер», 75% опрошенных взрослых в США всё чаще говорят о растущей недоступности высшего образования, а 57% прямо заявляют о том, что получаемое высшее образование не оправдывает значительных финансовых затрат, инвестируемых в него [20, р. 2]. Эта озабоченность американской общественности состоянием системы высшего образования вылилась в стратегические установки по финансовой и организационной поддержке этой системы, которую проводит администрация Обамы.

Подход администрации Обамы

В 2009 г. Барак Обама поставил в качестве главной стратегической цели в сфере американского высшего образования задачу, чтобы к 2020 г. США вышли на первое место в мире по доле выпускников вузов относительно всех лиц в возрасте от 25 до 34 лет. В тот момент США занимали лишь 16-е место в мире по доле лиц с высшим образованием в указанном возрастном интервале, и этот показатель составлял 41%, а у занимавшей первое место Южной Кореи этот показатель составлял 63% [16, р. 40]. Отметим, что в 1998–2003 гг. доля выпускников вузов в возрастной категории от 25 до 34 лет, которые получили диплом бакалавра, проучившись в вузе 6 лет, увеличилась всего на 1% – с 56% до 57% [30, р. 5].

Главная стратегическая цель администрации Обамы в системе высшего образования сформулирована достаточно расплывчато и в количественном плане весьма условно. Министерство образования не могло не признать, что для её достижения «потребуется масштабная реформа всей системы образо-

вания с момента рождения ребёнка и до его вступления во взрослую жизнь, т.е. начиная с дошкольных учреждений, поддержки во время учёбы в вузах и заканчивая программами трудоустройства по их окончании, с перспективой приспособления к постоянным изменениям на диверсифицируемых высокотехнологичных рабочих местах в системе глобальной экономики» [30, р. 1].

В начале второго срока пребывания у власти администрация Обамы внесла важные коррективы в первоначально объявленную стратегическую цель в системе высшего образования США, приняв за методологическую основу подход, принятый в ОЭСР. В качестве ориентира на 2015 фин. г. доля закончивших вузы лиц в возрастном интервале от 25 до 34 лет экспертами Министерства образования была установлена на уровне 45,6%. Соответственно была количественно конкретизирована и первоначальная стратегическая цель, объявленная в 2009 г.: в 2020 г. доля американцев в возрасте от 25 до 34 лет, имеющих различного рода дипломы о высшем образовании, должна достичь 60%-ной отметки [31, р. 5].

Согласно статистике ОЭСР, за два года – с 2009 по 2011 – по доле лиц с высшим образованием в возрасте от 25 до 34 лет, США передвинулись с 16-го места на 12-е среди промышленно развитых стран, и этот показатель достиг 43%. В 2011 г. первое место по этому показателю по-прежнему занимала Южная Корея – 64% [17, р. 37], и, таким образом, по всей видимости, в любом случае, в 2020 г. США вряд ли выйдут на первое место в мире по указанному показателю.

В настоящее время на финансовую поддержку студентов вузов в виде различного рода грантов, таких как, например, гранты Пелла*, предназначенные для финансовой поддержки студентов вузов из малоимущих американских семей, федеральное правительство тратит порядка 150 млрд. долл.; ещё примерно 70 млрд. долл. выделяются из бюджетов штатов [33]. Эти средства распределяются в соответствии с количеством студентов, обучающихся в вузах. С целью повышения эффективности учебного процесса и лучшего распределения бюджетных средств среди американских вузов, предложено внедрить в течение 2015–2018 гг. систему их рейтинговой оценки, в основу которой должно быть положено количество выданных дипломов о высшем образовании. Необходимость реформирования системы американского высшего образования в этом направлении, в частности, объяснялась тем, что в период 2004–2010 гг. дипломы бакалавров получили только 58% обучавшихся студентов** [33]. Помимо прочего, рейтинговая система будет оценивать соотношение затрат на обучение в данном вузе с теми социально-экономическими выгодами, которые выпускники с дипломами получают по окончании вуза, главным образом в виде трудовых доходов после устройства на работу.

Таким образом, в идеале, официальная федеральная система рейтинговой оценки вузов даст в распоряжение семей и потенциальных студентов более

* Гранты Пелла – это деньги, которые федеральное правительство США предоставляет нуждающимся студентам, чтобы заплатить за получение высшего образования. Назван в честь сенатора-демократа Клейборна Пелла (*Claiborne Pell*). Гранты К. Пелла считаются основной формой финансовой помощи студентам.

** По сравнению с периодом 1998–2003 гг. этот показатель вырос всего на 1%.

или менее точное представление о социально-экономической целесообразности обучения в данном вузе, по принципу «затраты-выгода». Такая система должна побудить американские вузы повысить эффективность учебного процесса в условиях обострения конкуренции за бюджетные средства, получаемые на студентов, оплачивающих своё обучение федеральными грантами. Одновременно государственные органы как на федеральном, так и на штатном уровне получают возможности для более адекватной оценки результативности работы вузов и соответственно – для более эффективного распределения бюджетных средств, перенаправляя их в более эффективные вузы. По оценке Министерства образования США, новая рейтинговая система будет распространена на 7 тыс. американских вузов [32, р. 1].

Инициатива администрации Обамы по внедрению рейтинга вузов на государственном уровне вызвала оживлённые, а иногда и ожесточённые дебаты в американском профессорско-преподавательском сообществе, поскольку, как отмечено в совместной публикации Американского совета по образованию и Центра исследования политики и стратегии, посвященной анализу этой инициативы, данное сообщество в США традиционно относится ко всякого рода рейтинговым системам с полярно противоположных позиций «любви и ненависти» [1, р. 6]. Эта дихотомия объясняется тем, что, по мнению профессорско-преподавательского сообщества, любая рейтинговая система рано или поздно вырождается в **систему ранжирования**, которая, в свою очередь в перспективе только «усилит расслоение и без того сильно стратифицированной системы американского высшего образования» [1, р. 2], поскольку в конечном счёте она поспособствует перераспределению бюджетных средств от небольших и средних американских вузов к ведущим и признанным во всём мире университетам, таким как Принстонский, Гарвардский, Йельский или Чикагский.

Второе опасение коренится в том, что государственная рейтинговая система явится формой окончательного закрепления рыночного механизма в системе американского высшего образования путём внедрения в сознание американских семей и потенциальных студентов базового стереотипа восприятия американской системы высшего образования как системы «получения студентами из небогатых семей рыночно признаваемых дипломов по приемлемым ценам» [13]. При этом аналитики Американского совета по образованию указывают на то, что, по всей видимости, прообразом будущей государственной системы рейтинговой оценки американских вузов может стать разработанная в 2012 г. доцентом Р. Келченом (*R. Kelchen*) система ранжирования американских вузов, с тех пор регулярно обновляемая.

При разработке своей системы ранжирования Р. Келчен и его помощники руководствовались тремя критериями. Во-первых, численность студентов, обучающихся в университете по грантам Пелла, не должна быть ниже 20%. Во-вторых, доля студентов, окончивших вуз спустя 4 года после поступления, не должна быть меньше 50%. В-третьих, показатель банкротства среди выпускников вузов по студенческим займам на обучение не должен превышать 10%. Последний показатель является наиважнейшим индикатором, показывающим, сможет ли выпускник вуза погасить взятый им заём из своих трудовых доходов. В табл. 1 приводится перечень трёх самых «лучших» и трёх самых «худ-

Таблица 1

**Самые «эффективные» и самые «неэффективные»
американские университеты, 2014 г.**

№	Университет	Доля студентов, получающих гранты Пелла, %	Доля выпускников, %	Доля банкротств по студенческим займам, %	Нетто-стоимость годового обучения, долл.
1.	Флоридский университет	32%	85%	3%	7496
2.	Политехнический институт шт. Джорджия	20%	79%	2%	8007
3.	Университет шт. Северная Каролина	21%	89%	2%	8053
...					
79.	Университет Имматулата (шт. Пенсильвания)	22%	53%	5%	25093
80.	Университет Св. Фомы (шт. Миннесота)	21%	74%	4%	25170
81.	Фордхемский университет (шт. Нью-Йорк)	21%	81%	3%	25556

Kelchen R. America's Best-Bang-for-the-Buck Colleges 2014 // Washington Monthly. September/October 2014.

ших» из 81 университета США, оцененных по этой методологии применительно к 2014 году.

Данные табл. 1 свидетельствуют о том, что в США действительно существуют значительные разрывы в стоимости обучения, которые могут повлиять на решения семей и выпускников средних школ выбрать тот или иной университет исходя из экономических соображений. Показательно, что более высокая стоимость обучения достаточно хорошо коррелируется с долей выпускников, т.е. студентов, которые получили дипломы по окончании формального учебного процесса. Соответственно, менее «эффективные» университеты имеют и более высокий уровень банкротства по взятым студенческим займам. Можно также отметить, что перечень университетов замыкает тройка частных католических университетов, для которых при наборе студентов и в процессе их обучения экономические соображения не играют главной роли.

В целом, однако, следует признать, что постепенное внедрение в повседневную университетскую жизнь США рейтинговых оценок уже оказало и дальше будет оказывать значительное влияние на их стратегию развития. Университеты во всё большей степени становятся субъектами рыночных отношений и поэтому всё чаще вынуждены вести себя как американские фирмы и корпорации в конкурентной среде в условиях нарастающих финансовых ограничений. Поэтому важнейшим условием деятельности американских университетов является институционализированная система стратегического планирования и разви-

тия, которая становится важнейшим условием сохранения и усиления конкурентных позиций в рамках американского высшего образования.

Общие принципы стратегического планирования в американском высшем образовании

Современные американские концепции и представления о стратегическом планировании в системе высшего образования США восходят к вышедшему в свет в 1983 г. фундаментальному исследованию «Академическая стратегия: управленческая революция в американском высшем образовании» [14] работе профессора Дж. Келлера (1928–2007), которое послужило исходной базой для всех последующих американских разработок и практических пособий в данной сфере. В своём труде Келлер подчеркнул важнейшую особенность американской системы высшего образования – её устойчивую сопротивляемость любым управленческим инновациям. И хотя уже в тот период американские университеты представляли собой один из важнейших социально-экономических институтов американского общества, они «упорно отказывались воспринимать достижения современной управленческой науки, несмотря на то, что подавляющее число остальных стран склонны считать американский менеджмент неповторимым вкладом в формирование нового мира крупных организаций, находящихся в процессе постоянных изменений. И главная причина этого состоит в том, что американские университеты по-прежнему представляют собой форму "организованных анархий", в которых управление и принятие решений осуществляется по принципу постепенного наполнения "мусорного бака"» [14, p. viii].

Принципиально важным моментом являлось то обстоятельство, что американские вузы постепенно внедряли в практику принципы стратегического планирования «не от хорошей жизни», а под влиянием кризисных явлений, охвативших систему высшего образования в конце 1970-х – начале 1980-х годов. Своё исследование профессор Келлер начал весьма пафосно: «Призрак бродит по системе американского высшего образования – призрак упадка и банкротства». Эта мысль была конкретизирована широко распространёнными в начале 1980-х годов прогнозами о том, что к середине 1990-х годов «от 10% до 30% из 3100 американских вузов закроют свои двери или будут вынуждены слиться с другими университетами. Во многих университетских городках страх перед неминуемым сокращением или упадком ощущается почти физически» [14, p. 3].

Внедрение принципов стратегического планирования в управленческую практику американских университетов шло медленными темпами, и только к концу 1990-х годов наблюдательные советы университетов и различного рода образовательные организации начали «разработку стандартизированных показателей эффективности, которые можно было использовать для оценки учебных процессов в системе высшего образования» [24, p. 8]. Рубеж столетий также ознаменовался кризисом во внедрении принципов стратегического управления в практическую деятельность американских вузов. В тот период «руководство вузов и факультетов, отдававшее бесчисленное количество времени на разработку стратегических планов, которым так и не суждено было

реализоваться, оказалось охваченным настроениями отчаяния и пессимизма. «Мы активно занимались стратегическим планированием, но у нас из этого ничего не вышло», – такова была реакция на попытки внедрения методов стратегического планирования в вузах. И даже университеты, в которых принципы стратегического планирования применялись успешно, начали постепенно ликвидировать подразделения, отвечающие за разработку стратегических планов, отдавая предпочтение... краткосрочному решению текущих проблем» [24, р. 8]. В начале текущего столетия концепции стратегического планирования были оттеснены на задний план управленческими теориями лидерства, доказывавшими, что главным фактором успешно функционирующих университетов являются качества и способности их руководства – как административного, так и научно-педагогического.

С начала XXI века всё большее число американских университетов стали разрабатывать и внедрять среднесрочные стратегические планы, рассчитанные на 4–5 лет. Их внедрение стало также возможным вследствие того, что специалисты по стратегическому планированию в системе американского высшего образования сформулировали основополагающие принципы стратегического планирования, которые можно было с успехом применять в деятельности ведущих, средних и небольших американских университетов.

Согласно более или менее устоявшемуся определению, стратегическое планирование в системе высшего образования является «средством формирования основных направлений развития университета, колледжа или факультета. Стратегическое планирование направлено на сосредоточение ресурсов на ограниченном количестве основных направлений с целью максимизации выгод для всех участников учебного процесса путём конкретизации их конкретного вклада и того воздействия, которое будет на них оказано в результате принятых решений. В системе высшего образования его участниками являются студенты, работодатели, которые нанимают выпускников на работу, ведомства и структуры, обеспечивающие финансирование вуза, а также профессорско-преподавательский состав и вспомогательный технический персонал» [18, р. 1].

Стратегическое планирование в системе высшего образования представляет собой инструмент прогнозирования будущего и аналитического «изучения неизбежного». В современных экономических условиях стратегическое планирование является процессом, гарантирующим, что бюджетные средства вуза будут тратиться в соответствии с планом, а не наоборот. И, наконец, стратегическое планирование не является синонимом плана роста и поступательного развития вуза и его структурных подразделений – оно может быть использовано для сокращения штатов и бюджетных расходов, а также для их перераспределения в рамках университета [18, р. 1].

Хорошо разработанный комплексный стратегический план должен иметь, как минимум, три компонента: 1) обоснование; 2) вспомогательные элементы и (3) собственно стратегический план. (Структура стратегического плана вуза и его основные параметры приведены в табл. 2).

В настоящее время в США существуют две точки зрения на состав обоснования, в котором даётся характеристика основного назначения вуза. Сторонники одной точки зрения исходят из того, что обоснование должно быть максимально полным и основываться на анализе-описании основных этапов

Таблица 2

Структурные особенности стратегического плана вуза

Обоснование	Основное назначение ВУЗа
Вспомогательные компоненты	Ценности
	Институциональные цели
	Видение будущего
Стратегический план	Цели и задачи
	План реализации

Society for College and University Planning. Integrated Planning for Higher Education. Hinton K. A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education. 2012. Society for College and University Planning. P. 9

развития вуза. Их оппоненты, наоборот, считают, что обоснование должно представлять собой краткий исторический экскурс становления и развития вуза. Поскольку многие американские университеты создавались в XIX веке и даже в более ранний исторический период, то соответствующий исторический экскурс является своего рода частью маркетинговой стратегии повышения «университетского бренда», и таким образом подобное обоснование должно «работать» на повышение престижа и рейтинга данного учебного заведения.

Вместе с тем, поскольку стратегическое планирование как таковое обращено в будущее, а желающие поступить на учёбу в данный вуз в конечном итоге заинтересованы в итоговых результатах своего обучения в университете, то в последние годы значительная часть американских вузов при формулировке обоснования стала ограничиваться «краткой характеристикой его основной функции. Основное назначение вуза сводится к очень небольшой, но ёмкой характеристике его главной целевой функции» [24, p. 10].

Краткое изложение основной функции и назначения университета позволяет выделить в отдельную позицию характеристику *ценностей*, которыми руководствуется университет в своей повседневной деятельности. В американских условиях ценности имеют столь большое значение, что они выделяются в отдельный раздел стратегического плана, поскольку многие семьи и студенты выбирают тот или иной вуз не в зависимости от конкретной профессионально-квалификационной подготовки выпускников, которую он может дать им для последующей трудовой деятельности, а именно для того, чтобы сделать их носителями определённой системы ценностей.* При этом многие университеты имеют специальные программы, в которых даётся развёрнутая характеристика системы ценностей и их конкретное применение в учебном процессе.

Принципиально важной частью стратегического планирования является его раздел, посвящённый перспективам и видению будущего состояния университета. Здесь должны содержаться чёткие характеристики того, каким че-

* Согласно опросам выпускников вузов со степенью бакалавра, проведённого рядом социологических служб США, 74% опрошенных указали в качестве главного фактора учёбы в данном вузе получение знаний и интеллектуальный рост как таковые, 69% – становление личности и взросление, и только 55% опрошенных указали на получение конкретных знаний и навыков, необходимых для последующей трудовой деятельности [8].

рез какой-то период времени *«должен стать университет. Перспективы и видение будущего определяют стратегические позиции университета в будущем и его конкретные компоненты, соотносённые с обоснованием основного назначения университета»* [24, р. 10].

Американская практика стратегического планирования показала, что перспективы и видение будущего состояния вуза, как правило, являются отражением и выражением взглядов его президента или проректора, отвечающего за научно-преподавательскую деятельность. Собственно говоря, глава вуза и должен сформулировать основные контуры своего представления о будущем возглавляемого им университета. Нередко вступление в должность нового президента университета начинается как раз с составления нового стратегического плана, отражающего его видение перспектив вуза*. Основное назначение формулирования перспектив и видения будущего вуза – формирование имиджа вуза, который должен быть воспринят всеми физическими и юридическими лицами, причастными к его деятельности, с тем, чтобы при его реализации «все синхронно двигались в одном направлении» [24, р. 10]. В том случае, если концепция перспектив и видения будущего вуза является продуктом его руководителя, то тогда исключительно важно, чтобы все факультеты и подразделения вуза привели свои конкретные планы и представления о своей деятельности в соответствии с видением главы вуза.

Синхронность действий в идеале основана на том, что видение перспектив должно «мотивировать и вдохновлять, а также должно считаться практически реализуемым» [24, р. 33]. Глава вуза должен сам быть носителем декларируемой им системы будущих ценностей и состояния – тогда университет будет жить и действовать как «одна большая и дружная команда». Мотивация и ориентация на достижение единых целей и задач иллюстрируется в американской литературе, посвящённой стратегическому планированию в университетах, эпизодом, который считается вымышленным (частью мифологии «о славных временах» президентства Дж. Кеннеди), но который рельефно показывает конечное назначение видения перспектив развития университета, доведённого до сознания даже его рядовых сотрудников.

Согласно этой легенде, когда в 1962 г. Кеннеди посетил космодром на мысе Канаверал (шт. Флорида), где полным ходом шли работы по программе «Аполлон», то он встретил в техническом помещении разнорабочего и спросил его, что он тут делает. Разнорабочий сухо ответил: «Зарабатываю себе на жизнь». Пройдя дальше по цеху, президент встретил ещё одного рабочего и

* В этом отношении показателен пример Принстонского университета, который в настоящее время считается ведущим американским вузом. В июле 2013 г. его новым, 20-м по счёту за 270-летнюю историю, президентом стал К. Эйсгрубер, который начал свою деятельность с разработки нового стратегического плана, который будет формироваться в течение примерно одного года. По заявлению нового президента Принстона, стратегический план будет основываться «на трёх китах» – на учебном процессе, научных исследованиях и общественном благе. Больше внимание предполагается также уделить международным связям, которые будут развиваться под девизом «На службе американской нации и нациям всего мира». Важной частью стратегического плана станет план капитального строительства и модернизации зданий и сооружений университетского городка [9].

задал ему тот же вопрос. Тот сказал: «Убираю за всеми мусор». Однако третий встреченный Кеннеди разнорабочий с гордостью сообщил ему: «Помогаю запускать человека на Луну, г-н президент!» [24, р. 25].

Непосредственное содержание стратегического плана составляют *цели и задачи*. Американские специалисты по стратегическому планированию в вузах указывают, что задачи должны быть сформулированы в качественных категориях, в то время как цели предполагают перечень в стратегическом плане количественных показателей, по которым и должна осуществляться оценка его эффективности и степени реализации. Стратегическое планирование предполагает установление целей и задач в трёх сферах деятельности вузов: 1) академическом планировании; 2) ресурсном планировании, и 3) материально-техническом планировании. При этом цели и задачи развития этих трёх функциональных сфер должны быть между собой взаимосвязаны. В табл. 3 приведены основные параметрические характеристики этих трёх функциональных сфер, которые должны являться неотъемлемой частью стратегического плана любого университета.

Центральным элементом в системе функциональных составляющих стратегического плана является «академическое планирование, которое представляет собой своеобразный мотор, определяющий цели и задачи остальных функциональных сфер» [23, р. 13]. В идеале, особенно в крупных университетах, формулировка целей и задач, а также составление самого плана должно идти по принципу «сверху вниз», однако на практике нередко университетский стратегический план представляет собой свод планов факультетов и подразделений вуза, и тогда он строится «снизу-вверх». Однако безотносительно к организационным принципам составления стратегического плана важнейшую роль играет его бюджетное обеспечение, которое представляет собой «финансовое выражение целей и задач» [23, р. 13].

Бюджетное планирование в системе высшего образования США имеет ряд особенностей. Основопологающим принципом составления кратко- и среднесрочного бюджета – в последнем случае, как правило, в расчёте на пятилетний период – является его сбалансированность. Университетам рекомендуется избегать бюджетной несбалансированности, которая в конечном счёте может обернуться финансовым банкротством вуза и его закрытием. Принцип сбалансированности означает, что основным параметром при составлении среднесрочных бюджетов являются *доходные статьи*, которые и оказываются важнейшим ограничителем при установлении приоритетов расходных статей.

Основными видами доходов американских университетов являются шесть источников: 1) плата за обучение со студентов и плата за оказание образовательных услуг; 2) государственное финансирование из федерального бюджета, а также из бюджетов штатных и местных органов власти; 3) контракты, гранты и спонсорское финансирование научных исследований; 4) пожертвования; 5) процентные поступления от благотворительного фонда, и 6) дополнительные виды поступлений (от сдачи помещений в аренду, от книжных магазинов, от предприятий питания и др.) [23, р. 45].

Таблица 3

Основные функциональные составляющие стратегического плана вуза

Академический план	Ресурсный план	Материально-технический план
Учебные планы и курсы обучения	Человеческие ресурсы	Новое капитальное строительство
Обеспечение учебных планов	Бюджетное планирование	Модернизация и ремонт существующего фонда
Поддержка студентов	Инвестиционная стратегия	Научно-техническое обеспечение
Студенческая жизнь	Спонсорская поддержка и привлечение внешнего финансирования	Развитие инфраструктуры студенческого городка

Society for College and University Planning. Hollowell D., Middaugh M., and Sibol-ski E. Integrating Higher Education Planning and Assessment: A Practical Guide. Digital version. 2010. P. 10.

В настоящее время плата за обучение студентов во многих американских вузах составляет от 80% до 90% суммы доходных статей [23, р. 46], которые могут быть использованы для финансирования любых видов расходов (без учёта поступлений от контрактов и грантов, которые имеют целевое назначение). Поэтому общая рекомендация при составлении стратегического бюджетного плана сводится к максимально возможной диверсификации источников поступлений, имея в виду конечную цель максимального уменьшения платы за обучение от студентов. В условиях растущих финансово-экономических затруднений всё большую роль поэтому приобретает государственная поддержка системы высшего образования. Государственное финансирование, главным образом из федерального бюджета, осуществляется на среднесрочной основе в соответствии со стратегическими планами Министерства образования США, частично охарактеризованными выше, и вследствие этого они могут быть встроены в стратегический план университета в качестве более или менее надёжного источника финансирования его бюджета. Этого нельзя, в частности, сказать о такой статье доходов как контракты, гранты и спонсорское финансирование научных исследований, которые подвержены значительным колебаниям рыночной конъюнктуры.

Стратегическое планирование приоритетов расходных статей не имеет строгих правил за исключением одного: «*Уровень текущих расходов в университете никогда не должен превышать уровень текущих поступлений*» [23, р. 50]. В этой связи следует отметить, что временной горизонт подавляющего большинства стратегических планов американских университетов, составляющий, как правило, 5 лет, имеет в своей основе фискальное объяснение, которое связано с тем, что Конгресс США ещё в 1974 г. законодательно установил пятилетний срок как временной ориентир при принятии проекта федерального бюджета на очередной финансовый год [3, р. 4]. Именно эта норма постепенно стала ориентиром для составления бюджетов во многих других сегментах американского общества и экономики.

Центральную роль в составлении стратегического плана университета играет **Комитет по стратегическому планированию**, который возглавляется президентом (главой) университета. В состав комитета входят 10–12 человек,

представляющих высшее административное руководство университета, профессорско-преподавательский состав, студентов и выпускников университета. Оптимальным по составу считается комитет, в который входят, помимо главы университета, три высших администратора, два представителя от факультетов, один представитель от студенчества (как правило, глава студенческого союза), один представитель от выпускников, один представитель от администрации университета и два вспомогательных технических работника [24, p. 42].

Такого рода состав Комитета по стратегическому планированию обеспечивает демократическое представительство всех заинтересованных сторон, что принципиально важно при последующей реализации принятого стратегического плана. Однако поскольку большая часть членов комитета предположительно имеет ограниченный опыт составления стратегических планов, и они не являются специалистами по стратегическому планированию, в составе комитета рекомендуется иметь высокопрофессионального специалиста в этой области, который официально выполняет функции *консультанта по стратегическому планированию* [24, p. 16-17].

При составлении стратегического плана Комитет по стратегическому планированию должен предварительно осуществить два вида аналитических разработок: во-первых, составить анализ сильных и слабых сторон вуза, и, во-вторых, провести исследование разрыва между текущим и планируемым состоянием вуза.

Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз

Многие американские университеты регулярно проводят тщательный анализ своих сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз, которые создаёт для вуза внешняя среда, понимаемая в самом широком смысле этого слова. Этот анализ нередко проводится как самостоятельный проект безотносительно к степени его интегрированности в процесс стратегического планирования. Истоки этого анализа восходят к 1960-м и 1970-м годам, когда он стал достаточно широко применяться в управлении фирмами и бизнес-структурами частного сектора экономики, а затем, главным образом в начале текущего столетия, получил распространение в системе высшего образования США. Под *сильными сторонами* понимаются такие особенности вуза, благодаря которым можно добиться реализации поставленной стратегической цели или целей. *Слабыми сторонами* считаются те особенности вуза, которые препятствуют достижению поставленных стратегических целей. Под *возможностями* понимаются внешние условия, которые позволяют добиться поставленных стратегических целей. К *угрозам* относятся внешние условия, которые могут негативно повлиять на реализацию поставленных стратегических целей [28, p. 1].

Данные и параметры, характеризующие сильные и слабые стороны вуза, а также возможности и угрозы, сводятся в четырёхмерную матрицу, которая даёт возможность руководству вуза, а также лицам, участвующим в стратегическом планировании, наглядно составить представление о сильных сторонах

Таблица 4

**Матрица анализа сильных и слабых сторон,
а также возможностей и угроз для университета**

	Сильные стороны с чем университет прекрасно справляется как организация	Слабые стороны какие функции выполняются ниже требуемого уровня
Возможности потенциально благоприятные внешние условия для разви- тия университета	Использовать возможности, которые усиливают сильные стороны организации	Устранять слабости для по- следующего использования имеющихся возможностей
Угрозы потенциально неблагоприят- ные внешние условия для развития университета	Определить пути, благодаря которым университет может использовать свои сильные стороны для уменьшения уязвимости к внешним угрозам	Разработать оборонительный план для устранения слабых сторон университета, делаю- щим его крайне уязвимым к внешним угрозам

Austin Community College SWOT Team manual. AY 13. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, & Threats). P. 4.

вуза, которые необходимо усилить и целенаправленно развивать, о возможностях, которые необходимо ранжировать и оптимизировать, о слабых сторонах, которые необходимо устранить, и об угрозах, которым необходимо противодействовать. В табл. 4 приведена матричная форма представления данных для последующего анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

**Анализ разрыва между текущим
и будущим состоянием университета**

Важной составной частью стратегического планирования является анализ разрыва между текущим и будущим состоянием вуза [25, р. 2]. После определения разрыва между текущим и будущим состоянием университета по выбранным параметрам составляется логическая цепочка пошагового приближения текущих показателей к будущим, которое также рассчитывается по времени. Анализ разрыва является важной составной частью плана реализации стратегического плана развития вуза. Конкретным примером анализа разрыва является оценка текущего и необходимого количества административного и вспомогательного персонала Гавайского университета в Маное на о. Оаху. Этот университет расположен на территории, которая считается уникальным ландшафтным заповедником. Тропические штормы периодически наносят немалый ущерб самому университету и находящимся на его территории объектам. Институт планетологии, организационно входящий в состав Гавайского университета, располагает обсерваторией Мауна-Кеа, телескопы которой находятся на вершине потухшего вулкана Мауна-Кеа. Эти особенности Гавайского университета предопределили специфические требования к составу его административно-технического персонала, данные о имеющейся и необходимой численности которого табл. 5.

Таблица 5

**Оценка разрыва между текущими и необходимыми потребностями
в административно-техническом персонале
Гавайского университета (человек)**

Категории работников	Фактическая численность на 2010 г.	Необходимая численность	Нехватка персонала
Административный персонал	29	35	(6)
Строительный персонал	32	43	(11)
Обслуживающий персонал	59	90	(31)
Вспомогательный персонал	140	180	(40)
Ландшафтные работники	48	53	(5)
Всего	308	401	(93)

University of Hawai'i at Mānoa. Staffing Level Analysis. Updated November 30, 2011. P. 1.

Наиболее широко анализ разрыва используется в системе американского высшего образования при составлении стратегических планов обучения студентов различного рода специальностям и профессиям, имея в виду перспективы их последующего трудоустройства после окончания вуза [6, 12].

Опыт успешного практического применения

На протяжении последних 15–20 лет планы стратегического развития стали неотъемлемым компонентом управленческой культуры многих американских университетов – от самых крупных до самых небольших. Следует при этом указать, что в ведущих американских университетах, как правило, преобладает практика составления стратегических планов развития отдельных факультетов и отдельных сфер деятельности, нежели университета в целом. В качестве примера можно привести стратегический план развития Медицинского факультета Гарвардского университета на 2012–2016 фин. гг. [11], а также Медицинского факультета Колумбийского университета (г. Нью-Йорк) на период до 2020 г. [4]. Принстонский университет успешно применяет принципы стратегического планирования для развития международных связей, и в этом учебном заведении эта сфера является самостоятельным объектом стратегического планирования [21]. Стэнфордский университет принял в 2011 г. трёхлетний стратегический план развития человеческих ресурсов на период 2012–2014 фин. годов [26].

Калифорнийский университет, который является объединением 10 университетских городков, расположенных на территории штата Калифорния, ориентируется на стратегическое развитие своих крупнейших городков. Так, в 2009 г. был принят такой план развития его главного университетского городка в Беркли (недалеко от Сан-Франциско), который сформулировал цели своего стратегического развития вплоть до 2020 года [27].

Американская практика составления стратегических планов развития университетов также демонстрирует, что такие планы нужны не столько наиболее известным университетам, сколько средним и даже небольшим вузам, которые заинтересованы в усилении своих позиций в системе высшего образова-

ния. Для подобного рода университетов стратегические планы развития являются не роскошью, а формой повышения их статуса и престижности. В качестве примера можно привести стратегический план Корнельского университета на 2010–2015 гг. [5]. Корнельский университет, хотя и является известным американским вузом, находится в настоящее время во второй десятке ведущих американских университетов и крайне заинтересован в том, чтобы снова оказаться в первой десятке. К этой же группе можно отнести Бостонский университет, входящий в пятую десятку американских вузов [2], и Рутгерский университет (шт. Нью-Джерси), замыкающий седьмую десятку вузов Соединённых Штатов Америки [22].

Анализ успешного опыта применения методов стратегического планирования в ряде небольших американских университетов, в том числе в Колледже Уильяма и Мэри, открывающего четвёртую десятку лучших американских вузов, показывает следующее. Разработка стратегических планов в этих университетах и вузах занимала от 8 до 16 месяцев, т.е. в среднем примерно год. Стратегические планы составлялись как в расчёте на 5 лет, так и на более продолжительный период – на 10–11 лет. При этом стратегический план являлся не документом «для галочки», а живой «дорожной картой» для повседневного использования, в которую постоянно вносились изменения и корректировки. В этой связи американские специалисты по практическому применению методов стратегического планирования в системе высшего образования указывают на то, что в наибольшей степени на неудачу обречены те стратегические планы, которые считаются «необходимыми исключительно руководству вуза и не направлены на действительно глубокие преобразования в его деятельности. Расплывчатые планы, не имеющие чётко прописанного механизма реализации целей и задач, ставятся под сомнение с самого начала их принятия» [10, р. 8].

Успешная реализация стратегического плана предполагает формулирование ограниченного числа стратегических целей – не более 5–6, которые должны быть отражены в двух-трёх десятках количественных показателей [10, р. 5–6]. Ограниченное число показателей легче отслеживать и контролировать, при этом в администрации вуза должен числиться сотрудник, который постоянно отслеживает выполнение одной цели. Ограниченное число стратегических целей позволяет избежать двух основных «подводных камней», часто встречающихся в практике стратегического планирования. В первом случае стратегические планы оказываются перегруженными большим числом стратегических целей, которые предполагается реализовать в сравнительно короткие сроки, допустим, в течение одного-двух лет; это обстоятельство подрывает саму концепцию *стратегического плана*, который быстро вырождается в план текущих действий по решению краткосрочных проблем. Во втором случае стратегический план бывает перегружен достаточно абстрактными стратегическими целями, которые «по определению» предполагается выполнить в авральном режиме к концу срока реализации стратегического плана; естественно, что авральный штурм редко приносит успех, и это также дискредитирует стратегическое планирование как таковое.

Американская практика успешной реализации стратегических планов в университетах также показывает, что в составе комитетов по стратегическому

планированию должно находиться, по меньшей мере, 25 человек [10, р. 4]. Увеличение численности комитета по планированию позволяет лучше понять особенности и возможные ловушки, стоящие на пути реализации стратегического плана, а также является залогом его успешной реализации, в которой заинтересованы не только административно-технический персонал и профессорско-преподавательский состав, но и студенты, обучающиеся в вузе.

Бюджетное обеспечение стратегического плана должно быть расписано особенно тщательно, чтобы он не выглядел «распилем средств» внутри администрации вуза. Американская практика показывает, что концентрация средств в узких сегментах быстро приводит к широко распространённому отчуждению административно-технического персонала и профессорско-преподавательского состава. Исполненный в таком бюджетном формате стратегический план оборачивается циркуляцией в университете циничного отношения к стратегическому плану и стратегическому планированию в целом. Многие представители администрации при этом начинают прямо говорить о том, что они «не получили никаких средств на реализацию плана и поэтому не могут нанять работников для начала каких-либо новых программ, вследствие чего им совершенно безразлична его судьба» [10, р. 8]. Практика успешного применения методов стратегического планирования показывает также, что стратегический план должен базироваться на реалистическом понимании объёма финансовых ресурсов, которыми располагает университет. При этом **стратегический план «должен не просто отражать бюджет учебного заведения, а быть ориентиром для распределения финансовых ресурсов в будущем»** [10, р. 14].

Американские специалисты по стратегическому финансовому планированию проводят различие между «планированием, основанным на бюджете», и «бюджетированием, основанным на плане». При этом, естественно, предпочтение отдаётся планированию, основанному на бюджете, которое позволяет правильно устанавливать приоритеты и этапы реализации стратегического плана [10, р. 15]. Составление и распределение бюджетных средств в рамках стратегического плана должно быть максимально прозрачным в рамках вуза, и последний должен быть представлен на веб-сайте университета. В этом отношении составление и распределение бюджетных средств является мощным инструментом реализации стратегического плана. В этой связи показательно высказывание президента Университета Содружества Вирджиния: «Самой плохой формой поведения в университете является неучастие в реализации стратегического плана, поскольку в этом случае отказнику не будет выделено никаких финансовых ресурсов» [7, р. A26].

Но в любых условиях, главным залогом успешного выполнения университетом принятого стратегического плана является постоянный мониторинг хода его реализации. Практика американских вузов, успешно применяющих методы стратегического планирования, показывает, что эффективный мониторинг возможен только в том случае, если комитет по стратегическому планированию создаёт отдельный комитет по наблюдению за ходом реализации принятого плана или же плавно трансформируется в университетскую структуру такого рода. Поэтому в американских вузах, успешно применяющих методы

стратегического планирования, имеет место «интеграция процессов планирования и оценки хода реализации принятого стратегического плана» [15, p. 14].

В США накоплен большой опыт применения методов стратегического планирования в системе высшего образования, который заслуживает критического изучения. Современная система высшего образования в условиях высоко-развитой в научно-техническом отношении страны превратилась в сложную отрасль экономики, которая требует от её участников чёткого понимания перспектив развития, которое в свою очередь является основой для активной творческой деятельности по совершенствованию и повышению эффективности функционирования как отдельных университетов, так и отрасли образовательных услуг в целом.

Список литературы

1. ACE&CPRS. Rankings, Institutional Behavior, and College and University Choice Framing the National Dialogue on Obama's Ratings Plan. Issue Brief. March 2014. V + 23 p.
2. Boston University. Choosing to be Great: A Vision of Boston University – Past, Present, and Future. The University's Strategic Plan. 19.11. 2007. 33 p.
3. Center on Budget and Policy Priorities. Policy Basics. Introduction to Federal Budget Process. 3.03.2011. 7 p.
4. Columbia University. College of Physicians and Surgeons. 2020 VISION. A Strategic Plan for the College of Physicians and Surgeons. October 2012. 24 p.
5. Cornell University. Cornell University at its Sesquicentennial. A Strategic Plan 2010–2015. 2010. 55 p.
6. EMSI. Education Supply GAP Analysis. Researching Regional Workforce GAPS. 14 slides. // <http://www.economicmodeling.com/>
7. *Fain P.* Vision for Excellence // Chronicle of Higher Education. 5.10.2007. P. A26.
8. *Fisher K.* Crisis of Confidence Threatens Colleges // The Chronicle of Higher Education. 15.05.2011.
9. *Griff M.* Princeton U. rethinking strategic plan, asking big questions about future // The Times of Trenton. 12.02.2014.
10. Hanover Research. Academy Administration Practice. Strategic Planning in Higher Education – Best Practices and Benchmarking. July 2013. 54 p.
11. Harvard Medical School and Harvard School of Dental Medicine. Joint Committee on the Status of Women. Strategic Plan For Fiscal Years 2012 through 2016. 31.03.2011. 42 p.
12. JBL Associates, Inc. SCHEV Statewide Strategic Plan. State Council of Higher Education for Virginia. Gap Analysis Memo. Strategic Plan Development Project. 1.08.2014. 30 p.
13. *Kelchen R.* America's Best-Bang-for-the-Buck Colleges // The Washington Monthly. September/ October 2013.
14. *Keller G.* Academic strategy: the management revolution in American higher education. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1983, xii + 231 p.
15. *Middaugh M.* Closing the Loop: Linking Planning and Assessment // Planning for Higher Education. April-June 2009. P. 5-14.
16. OECD. Education at a Glance 2011: OECD Indicators. 495 p.
17. OECD. Education at a Glance 2013: OECD indicators. 436 p.
18. Office of Quality Improvement. University of Wisconsin-Madison. *Paris K.* Strategic Planning in the University. November 2003. 23 p.

19. Pew Research Center. *Fry R.* The growing economic clout of the college educated. 24.09.2013. 4 p.
20. Pew Research Center. The future of Higher Education. 27.07. 2012. 43 p.
21. Princeton University Decennial Accreditation Report. Special Topic: International Initiatives. Presented to the Middle States Commission on Higher Education. 4.02.2014. 131 p.
22. Rutgers University. Our Moment. A Strategic Plan for The New Rutgers. February 2014. 64 p.
23. Society for College and University Planning. *Hollowell D., Middaugh M., and Siboldski E.* Integrating Higher Education Planning and Assessment: A Practical Guide. Digital version. 2010. vi + 146 p.
24. Society for College and University Planning. Integrated Planning for Higher Education. *Hinton K.* A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education. 2012: Society for College and University Planning, 50 p.
25. Southern University at New Orleans. Strategic Planning Handbook and Managers Implementation Tools. Academic Years 2006-2011. December 2, 2010. vi + 50 p.
26. Stanford University. Strategic Plan for Human Resources. FY 2012-2014. November, 2011. 11 p.
27. UC Berkeley Strategic Plan for Equity, Inclusion, and Diversity. Pathway to Excellence. 2009. 41 p.
28. University of Kentucky. Facilitator's Guide. Using a SWOT Analysis: Taking a Look at Your Organization. CLD2-5-FCS. 8 p.
29. U.S. Department of Education. Digest of Educational Statistics 2012. December 2013. NCES 2014-015. xxx + 801 p.
30. U.S. Department of Education. Strategic Plan: Fiscal Years 2011-2014. April 2, 2012. I + 64 p.
31. U.S. Department of Education. Strategic Plan for Fiscal Years 2014-2018. 10.03.2014. 48 p.
32. U.S. Department of Education. U.S. Department of Education: College Ratings System. 11.11.2013. 2 p.
33. The White House. The Office of the Press Secretary. FACT SHEET on the President's Plan to Make College More Affordable: A Better Bargain for the Middle Class. 22.08.2013.