

### **Принципы реализации инновационной стратегии высшего учебного заведения**

Инновационная стратегия развития высшего учебного заведения является важнейшим фактором успешной деятельности вуза в современных условиях. Если ранее вузы могли успешно функционировать, концентрируя внимание, в основном, на рациональном использовании своего внутреннего потенциала, то в настоящее время назрела необходимость перехода вуза из режима функционирования в режим развития. Для этого требуется принципиально новая стратегия, способная обеспечить адаптацию вуза к быстро меняющимся – как внешним, так и внутренним условиям. Такая стратегия дает возможность вузу адекватно и своевременно реагировать на динамику макро- и микросреды и рассматривается как инструмент адаптации к постоянно меняющейся среде.

Стратегия инновационного учебного заведения опирается на интеллектуальный потенциал как основу вуза, осуществляет инновационную деятельность исходя из желаний потребителей образовательных услуг, гибкое регулирование и своевременные изменения в вузе, что позволяет высшей школе достигать своих целей в перспективе. В стратегии инновационного развития фиксируется, зачем и каким образом должен развиваться вуз в настоящее время, чтобы реализовать миссию и достичь желаемых целей в будущем. Инновационная стратегия как бы осуществляет видение долгосрочной перспективы, взгляд из будущего в настоящее.

Обратимся к понятию стратегия, этот термин происходит от греческого *stratos* - войско и *ago* веду. Есть и другой вариант перевода термина, более точно передающий суть термина. Этот вариант также происходит от греческого и означает *strategia* - искусство разворачивания войск в бою. В настоящее время не существует общепризнанного определения данного термина. Стратегия рассматривается либо как программа, либо как план, либо как набор правил для достижения целей. Рассмотрим существующие концепции.

Во-первых, стратегия может быть рассмотрена как многомерная концепция, охватывающая всю деятельность организации, обеспечивая режим единства, управляемости и целенаправленности. А. Чандлер [6], автор одной из первых работ по стратегическому планированию, считает, что стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач организации, утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей. Общепринято рассматривать стратегию как главную силу, обеспечивающую всесторонний и интегративный план действий для организации в целом. Согласно этой точке зрения, стратегия дает ход планам, гарантирующим выполнимость основных целей организации. Стратегия

организации – это последовательная, унифицированная и интегрированная модель решения какой-либо проблемы (она обеспечивает всесторонний и интегративный план действий для организации в целом). Данный подход акцентирует внимание на стратегии как результате. Он описывает общие положения, но не уделяет должного внимания содержанию процесса выработки основных пунктов будущей стратегии.

Известный специалист в области стратегического управления И. Ансофф сформулировал следующее определение стратегии: «По своему существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности» [1]. Подход И. Ансоффа основывается на выделении отличительных черт, которые присущи стратегии. Рассмотрим те, которые представляют наибольший исследовательский интерес. Это отсутствие немедленного действия, так как стратегия – это общее направление, продвижение по которому обеспечивает рост и укрепление позиций. Также важно отметить необходимость наличия обратной связи, позволяющей обеспечить своевременное переформулирование стратегии.

Во-вторых, стратегия – это реакция на внешние возможности и угрозы, а также знание внутренних сильных и слабых сторон, необходимое для достижения конкурентного преимущества. В соответствии с этим подходом, центральным вопросом стратегии является достижение долгосрочного конкурентного преимущества над основными конкурентами организации в различных направлениях деятельности. Стратегия нужна для достижения жизнеспособного паритета между внешней средой и их внутренними возможностями. Роль стратегии не должна усматриваться как пассивное реагирование на возможности и угрозы, исходящие извне, а как непрерывная и активная адаптация организации к потребностям изменяющейся среды.

Более полному осмыслению сущности стратегии может способствовать процессуальный подход, который рассматривает ее как многостороннее явление, охватывающее различные процессы и процедуры. Оно включает в себя искусство прогнозирования, исследования, расчета и выбора альтернатив. Данная точка зрения подходит к рассмотрению стратегии как процессу, предлагая последовательно проанализировать основные ее этапы.

Таким образом, стратегия рассматривается как процесс и результат, а именно как логически сконструированная и сформулированная программа действий. На основании перечисленных основных специфических черт можно дать следующее определение: *стратегия организации – это последовательная, унифицированная и интегрированная программа долгосрочных действий, учитывающая как внутренние сильные и слабые стороны организации, так и внешнее окружение для достижения*

*поставленных целей.* Важно, что это целая программа различных мероприятий, которая строится исходя из полноценного анализа. Также она предусматривает и предписывает поведение в ситуациях, которые могут сложиться в сфере функционирования предприятия.

Необходимость разработки стратегии учебного заведения определяется совокупностью объективных предпосылок. Среди них можно выделить падение спроса на образовательные услуги в связи с демографической ямой на фоне насыщения рынка предложением образовательных услуг, развитие новых образовательных технологий в отечественном высшем образовании и конкуренцию со стороны университетов западных стран, а также другие факторы.

Вопрос о необходимости разработки стратегии развития ВУЗа воспринимается исследователями не однозначно. Целый ряд исследователей, среди которых был Р. Дарендорф [2], высказывались против идеи стратегического планирования для ВУЗов, считая его инструментом, используемым лишь в чрезвычайных ситуациях. Их аргументом было отсутствие контроля ВУЗа за развитием внешней ситуации, а раз этого контроля нет, ВУЗ может использовать лишь оперативное планирование, что он и делает, составляя ежегодный бюджет или готовясь к периодической аттестации.

Другие исследователи считают, что ВУЗ нуждается в стратегическом планировании, хотя и в рамках влияния так называемых «исторических сил». Келлер, Д. Блау, Дж. Дудерштадт [3] в своих работах не только обосновали необходимость стратегического планирования для ВУЗов, но и выделили наиболее важные составляющие этого процесса. Келлер отнес к ним три внутренних аспекта (традиции и ценности, сильные и слабые стороны, возможности и приоритеты руководства) и три внешних аспекта (тенденции окружающей среды, направления развития рынка и конкурентную ситуацию). Дэвид Блау особо выделил необходимость структурной организации для творческой деятельности ВУЗа, отмечая при этом возможный конфликт академической бюрократии и творческого потенциала ВУЗа. Джеймс Дудерштадт, определяя основные движущие силы стратегического планирования (финансовые императивы, изменение потребностей общества, технический прогресс и рыночные условия), отмечал различия между профессиональным и классическим высшим образованием. Для профессионального образования он считал не только необходимым, но и естественным следовать изменениям, происходящим в тех профессиональных сферах, к которым ВУЗы готовят своих выпускников, а, следовательно, и учитывать эти изменения в своем долгосрочном планировании. Президент известной швейцарской бизнес школы IMD Питер Лоранж [4] выделяет несколько основных направлений создания ВУЗом

общественно значимой потребительской ценности: научные исследователи, т.е. создание новых знаний; обучение, т.е. распространение знаний; и выполнение роли ответственных граждан.

Обратимся к понятию высшего учебного заведения. Во-первых, они обладают институциональной и организационной устойчивостью, для них определена узкая сфера деятельности, специфичность продукта (наука и высшее образование в конкретных специальностях). Во-вторых, для них характерна включенность в конкурентные отношения с производителями аналогичных продуктов, обладание кадровыми и информационными ресурсами. При этом главными задачами деятельности ВУЗа являются удовлетворение потребностей личности в интеллектуальном, культурном и нравственном развитии; приобретение высшего образования и квалификации в избранной области профессиональной деятельности; удовлетворение потребностей общества в квалифицированных специалистах с высшим образованием и научно-педагогических кадрах высокой квалификации; накопление, сохранение и приумножение нравственных, культурных и научных ценностей общества.

Таким образом, высшее учебное заведение рассматривается в качестве социального феномена, осуществляющего активную социальную, экономическую, деловую, общественную деятельность в рамках рынка образовательных услуг. Главной задачей учебного заведения является определение нужд, потребностей и интересов молодежи, все это ориентирует ВУЗ на их удовлетворение, а также сохраняет и увеличивает благополучие потребителей, общества и ВУЗа, обеспечивая долгосрочные выгоды.

Стратегия высшего учебного заведения – это последовательная и интегрированная программа долгосрочных действий руководства, способная удовлетворить образовательные потребности школьников и общества в целом и учитывающая их предпочтения относительно ассортимента, качества и возможной стоимости образовательных услуг. Важно, что это целая программа различных мероприятий, которая строится исходя из полноценного анализа.

Следует отметить, что рынок образовательных услуг относится к разделу так называемого «социального маркетинга», который обычно связан с деятельностью некоммерческих организаций, ставящих своей целью достижение определенного социального эффекта, например, повышение образовательного уровня. Суть этой концепции можно выразить следующим образом: сначала организация выявляет нужды, потребности и интересы целевых рынков, а затем стремится обеспечить клиентам высшую потребительскую ценность такими способами, которые позволят поддерживать (или даже улучшать) благополучие клиента и общества.

Следуя указанному принципу, образовательное учреждение должно принимать решения с учетом желаний школьников, требований ВУЗов, долгосрочных интересов потребителей и долгосрочных интересов общества в целом.

Обратимся к понятию инновация, в научной литературе существует множество его определений. Австрийский экономист Йозеф Алоиз Шумпетер, родоначальник теории инновационного развития, определяет содержание инновации как осуществление новых комбинаций, влияющих на динамику экономического развития. По мнению венгерского экономиста Б.Санто, инновации – это такой общественно-техничко-экономический процесс, который через практическое использование идей или изобретений приводит к созданию лучших по свойствам изделий и технологий. В трудах современных российских ученых в области социальных проблем инноватики, стратегии инновационного и научного развития В.М.Аньшина, А.А.Дагаве, А.И.Пригожина, Р.А.Фатхутдинова и др. даются новые определения направлений определений этого понятия. В работе А.И.Пригожина «Нововведение: стимулы и препятствия» [5] дается расширенное определение нововведения как «целенаправленного изменения, которое вносит в сферу внедрения относительно новые элементы экономического, организационного, управляющего, правового и педагогического характера».

Стратегию инновационного развития определяется как генеральный курс внешней и внутренней политики вуза, направленный на повышение культурно-нравственного потенциала. Сущность инновационной стратегии развития вуза состоит в предвидении изменений его научно-педагогической деятельности, выработке решений, обеспечивающих устойчивое развитие. Следовательно, такая стратегия должна опережать рыночный спрос на научно-образовательную деятельность.

Успех инновационной деятельности зависит от степени соответствия решаемых ею задач по достижению стратегических целей, а эффективность стратегии зависит от воплощения разработанных стратегий в конкретных инновационных решениях.

Инновационная деятельность в рамках высшего учебного заведения подразумевает, прежде всего, производство знаний как специфического интеллектуального капитала. Тем не менее, знания могут и не представлять научной и коммерческой ценности до тех пор, пока не будет доказана их необходимость и способность приносить прибыль. Следовательно, организация эффективного научно-исследовательского процесса в ВУЗе требует не просто выработки новых знаний и постоянной генерации интеллектуальной собственности, а еще и производства коммерчески развиваемых, потенциально-востребованных на рынке бизнес-идей.

Главные цели инновационной политики образовательного учреждения направлены на повышение качества образовательных услуг для подготовки и переподготовки высококлассных специалистов профильной отрасли вуза, разработку и внедрение инновационных проектов в производство, эффективное использование образовательного, научно-технического, инновационного потенциала для развития экономики.

Для достижения этой цели в структуре вуза создаются организационные единицы, отвечающие за инновационную деятельность (Институт инновационного развития, Центр инноваций и т.д.). Они взаимодействуют со структурными подразделениями учебного заведения, научными, образовательными и другими учреждениями города и области, с профильными и правительственными организациями России.

Инновационная и научная политика высшего учебного заведения должна осуществляться исходя из следующих основных принципов:

- целостность научного и образовательного процессов и их направленность на экономическое и социальное развитие общества;
- поддержка ведущих научных школ и коллективов, отдельных ученых, способных обеспечить высокий уровень научных исследований и образования;
- концентрация научных и финансовых ресурсов на приоритетных направлениях исследований, проведение полного цикла исследований и разработок, заканчивающихся созданием готовой продукции;
- поддержка предпринимательской деятельности в научно-технической среде;
- интеграция науки и образования в международное сообщество.

Таким образом, инновационная деятельность включает в себя процесс создания и освоения инноваций, процесс содействия инновационной деятельности, в частности информационные, маркетинговые, консультационные и иные услуги, а также управление инновационными процессами ВУЗа. Инновационная деятельность должна охватывать научно-образовательную и инвестиционную деятельность учреждения.

При инновационном типе развития высшей школы возникает необходимость выработки стратегии, тактики и механизмов адаптации ВУЗА, адекватных к постоянно меняющейся социальной и демографической ситуации, сбалансированного взаимодействия с формирующимся рынком образовательных и научных услуг, рынком труда специалистов, приспособления к условиям и потребностям образования.

Процесс разработки инновационной стратегии высшего учебного заведения можно представить следующим образом:

1. определение стратегических целей, формулировка на их основе видения и миссии вуза;
2. ситуационный анализ;
3. выбор основных приоритетов стратегии;
4. разработка необходимой организационной структуры для ее реализации.

На первом этапе, постановки целей, необходимо определиться с приоритетами. В рамках инновационной составляющей стратегии ВУЗа проводят политику ориентации и переключения на потребительский спрос, тщательное изучение будущих контрагентов, контактов с конкурентами, новыми коммерческими структурами, их надежности и перспектив и т.д. Долгосрочные цели в инновационной стратегии оказываются результатом анализа изменений во внешней и внутренней среде Вуза. Таким образом, эта часть стратегии предполагает реализацию следующих целей:

- эффективное распределение и перераспределение по мере необходимости инновационного потенциала ВУЗа между траекториями инновационного развития;
- развитие научных исследований, как основы фундаментализации образования, базы подготовки современного специалиста;
- органическое сочетание фундаментальных, поисковых и прикладных исследований с конкурентоспособными бизнес-идеями коммерческого характера;
- приоритетное развитие научных исследований, направленных на совершенствование системы образования всех его уровней, широкое использование новых образовательных и информационных технологий, совершенствование научно-методического обеспечения учебного процесса, улучшение качества подготовки и повышения квалификации научно-педагогических кадров;
- обеспечение конкурентоспособности на основе повышения качества научно-образовательной деятельности и уровня инновационного развития.

Второй этап – полноценный анализ рынка, изучение его специфики. Ситуационный анализ включает в себя анализ внешней среды, анализ конкурентов, анализ собственных сильных и слабых сторон и выработка на этой базе своих конкурентных преимуществ. Процесс анализа среды начинается с определения основных элементов внутреннего и внешнего пространства вуза. Поскольку вуз является открытой системой, он может выжить, в конечном счете, только, если будет удовлетворять нужды своих реальных и потенциальных потребителей научно-образовательной деятельности. Чтобы осуществлять

инновационную деятельность, необходимую для развития, вуз должен отслеживать состояние среды, в которой функционирует, так как именно в ней следует искать новые источники развития.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого контролируются внешние по отношению к вузу факторы, чтобы предвидеть и возможности, и угрозы для вуза, разработать стратегию, которая даст возможность превратить потенциальную и реальную опасность в выгодные перспективы.

Внешняя среда состоит из элементов, которые не связаны с вузом напрямую, но оказывают влияние на формирование общей атмосферы бизнеса. Выделяют четыре основных элемента общей среды – экономические, технологические, политические, социальные факторы. Каждый из них, в свою очередь, тесно связан с остальными факторами и воздействует на них. Среду общего воздействия называют также макросредой вуза.

Внутренняя среда вуза включает в себя следующие основные элементы: образовательный процесс, научно-образовательная деятельность, управление профессорско-преподавательским составом, организационная структура, культура и образ вуза, финансы. Образовательный процесс – это целенаправленный и организационный процесс получения знаний, умений, навыков в соответствии с целями и задачами образования, развития личности. Описание внутренней среды дает представление о сильных и слабых сторонах деятельности вуза, его внутренних возможностях.

После разработки целей стратегии следует важный этап выбора ВУЗом своего подхода к созданию потребительских ценностей. Питер Лоранж [4] предлагает три таких возможных подхода:

1. массовое производство и использование экономии от масштаба;
2. создание и использование партнерских связей;
3. решение уникальных проблем своих целевых потребителей.

Выбор, осуществляемый ВУЗом при разработке стратегии своего развития, состоит не в предпочтении одного из указанных подходов, а в их сбалансированном использовании. Массовое производство, то есть создание потребительской ценности в аудитории еще многие годы останется основой образовательной деятельности ВУЗа. Но чтобы выстоять в обостряющейся конкурентной борьбе ВУЗ должен определить, какие партнерские сети или индивидуальные программы он готов предложить на рынке. Создание и эффективное использование сети зарубежных ВУЗов-партнеров, например, позволяет укрепить массовые программы ВУЗа, поскольку удовлетворяет все

возрастающие потребности целевых потребителей в получении знаний и навыков, применимых в условиях интернационализации экономики и бизнеса.

На последнем этапе подводится итог и выбирается стратегия, при помощи которой достигаются поставленные цели и успешно реализуются производимые услуги, а также разрабатывается необходимая организационная структура для ее реализации. Рассмотрение столь длинной цепочки этапов необходимо для грамотного составления стратегии, поскольку стратегия инновационного развития вуза должна обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными; разрабатываться так, чтобы не только оставаться целостной в течение долгого времени, но и быть достаточно гибкой, чтобы при необходимости можно было осуществить модификацию и переориентацию, так как конфликтная и постоянно меняющаяся социально-педагогическая среда делает постоянные корректировки неизбежными.

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод, что утверждение инноваций в качестве одного из доминирующих факторов развития высшей школы является одной из значимых характеристик современности. Обусловлено это тем, что способность к их восприятию и выбор инновационного пути развития позволяет выживать и развиваться высшей школе в условиях нарастающей динамики социальных изменений и все более ожесточающейся конкуренции. Наиболее эффективным направлением развития образовательного процесса является инновационный путь. Инновационная деятельность в вузах получает статус основного вида деятельности (наравне с образовательной и научной) и является необходимым условием стратегического развития вуза.

#### **Библиографический список**

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М., 1989
2. Дарендорф Р. Мораль, революция и гражданское общество; Размышления о революции в Европе. – М., 1998
3. Сагинова О.В. Стратегия ВУЗа: маркетинговый аспект // [www.marketologi.ru](http://www.marketologi.ru) – сайт гильдии маркетологов
4. Лоранж П. Новый взгляд на управление образованием: задачи руководства. М., 2004
5. Пригожин А.И. Нововведение: стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики) – М.: Политиздат, 1989
6. Chandler A.D. Strategy and Structure: A chapter in the History of Industrial Enterprises. Cambridge.: Mass Press, 1962

**Принципы реализации инновационной стратегии высшего учебного заведения**

**Аннотация:** В данной статье автор рассматривает инновационную деятельность высшего учебного заведения в рамках его социально-образовательной стратегии, а именно цели, принципы и технологии функционирования инноваций в высшей школе и их связь с образовательной и научной деятельностью учебного заведения.

**Ключевые слова:** образование, высшая школа, стратегия высшего учебного заведения, инновации, инновационная стратегия

**Автор:** Логунова Ольга Сергеевна, кандидат социологических наук, МИЭМ НИУ ВШЭ, доцент кафедры общей социологии

119192, Ломоносовский проспект, д.29-1, кв. 192,

8-910-415-99-56

olga.logunova@gmail.com

**The principles of high school innovation strategy realization**

**Summary:** The author of the article reveal the notion of innovation activity in the education and its interconnection with the educational and scientific processes. The author also give the main ideas of the principles, forms and methods of forming innovative development of the university.

**Key words:** education, high school, the strategy of the university, innovation, innovation strategy