

УДК 378:338.24

## ДОРОЖНАЯ КАРТА РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА: ПРЕИМУЩЕСТВА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ И ПРОБЛЕМЫ СОЗДАНИЯ

*В.Б. Шуматов, Е.В. Крукович, И.П. Черная, Л.В. Транковская*

Тихоокеанский государственный медицинский университет (690950, г. Владивосток, пр-т Острякова, 2)

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, университетский менеджмент, инновационное развитие.

### ROADMAP OF THE UNIVERSITY: BENEFITS OF USAGE AND CHALLENGES OF CREATION

V.B. Shumatov, E.V. Krukovich, I.P. Chernaya, L.V. Trankovskaya  
*Pacific State Medical University (2 Ostryakova Ave. Vladivostok  
690950 Russian Federation)*

**Summary.** This article devoted to the new for the Russian Universities technology of strategic management and planning - the roadmap. There were analyzed the special aspects of the corporative technological roadmaps formation. Basic problems of roadmaps creation for educational organizations, mainly related to the problems of operational university management were formed in that article. The potential benefits of roadmaps using that allow to solve the limited resources problems of internal and external stakeholders were described. There were also analyzed the stages of the management algorithm of university road map creation as the sum of steps of achieving «frontier points» of promotion of the university in the main directions of modernization and obtaining the desired results in the context of the most important for the innovational development of the university activities.

**Keywords:** strategic planning, university management, innovative development.

Pacific Medical Journal, 2014, No. 4, p. 8–11.

Условия появления дорожных карт как инструмента университетского менеджмента

Формализация требований к российским университетам в условиях современного этапа модернизации профессионального образования стимулирует создание особых механизмов планирования и оценки результатов деятельности образовательных организаций. В последнее время пристальное внимание топ-менеджмента привлекают данные различных рейтингов, имеющих не только опосредованные имиджевые, но и прямые финансовые и/или организационные последствия. Поэтому публикация рейтингов активизирует проведение анализа места конкретного университета в иерархии субъектов рынка образовательных услуг, а также потенциала вуза для улучшения своих позиций. Наибольшее влияние на политику руководства университетов оказывает обнародование показателей и методики расчета данных трех мониторингов эффективности деятельности вузов и их филиалов в 2012–2014 гг., так как даже для образовательных организаций, признанных эффективными, возникла необходимость качественных организационных изменений.

Этот вывод имеет отношение ко всем вузам, независимо от их организационно-правовых форм, ведомственной принадлежности и статуса собственника-учредителя. Важнейшим инструментом таких изменений

Шуматов Валентин Борисович – д-р мед. наук, профессор, ректор ТГМУ; e-mail: mail@vgmu.ru

может стать дорожная карта, правовые основы для реализации которой были созданы Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», а также распоряжением Правительства РФ от 30.12.2012 г. № 2620-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки». В соответствии с распоряжением были выделены в том числе основные направления изменений, направленные на повышение эффективности и качества услуг в сфере образования, соотнесенные с этапами перехода к эффективному контракту. Они включали:

- совершенствование структуры и сети государственных образовательных организаций высшего образования;
- совершенствование структуры образовательных программ;
- повышение результативности деятельности образовательных организаций высшего образования с учетом их специализации;
- развитие инструментов оценки качества и образовательной политики в сфере высшего образования;
- развитие кадрового потенциала высшего образования.

Для медицинских образовательных организаций основные направления разработки дорожной карты были утверждены приказом Министерства здравоохранения РФ от 04.07.2013 г. № 427 «Об утверждении плана мероприятий («дорожная карта») структурных изменений в отраслях социальной сферы, направленных на повышение эффективности образования в Министерстве здравоохранения Российской Федерации». В соответствии с ним во всех медицинских вузах были приняты дорожные карты как планы мероприятий по осуществлению структурных изменений, направленных на повышение эффективности образования, науки и здравоохранения. Однако эффективных механизмов разработки и оценки этого нового инструмента планирования в образовательных организациях пока нет. Существующая практика создания дорожных карт в университетах подвергается серьезной критике и по предлагаемым направлениям, и по декларируемым количественным характеристикам [3, 5]. Во многом это связано с недостаточной разработкой методологических и методических основ дорожных карт в университетском менеджменте. Некоторые предложения в их развитие предлагаем рассмотреть в этой статье.

### Особенности методологии корпоративного дорожного картирования

Известно, что метод «дорожных карт» впервые был использован в практике управления корпорациями в США в конце 1970-х годов, когда был предложен подход, направленный на достижение равновесия между краткосрочными и долгосрочными проблемами, стратегическими и операционными задачами, связанными с технологиями и распространением культуры инноваций на всех уровнях. Это позволило с большой степенью вовлеченности персонала принимать управленческие решения, передающие видение и цели менеджмента, стимулировать исследования и контролировать развитие событий [11]. В основе дорожных карт лежала методология технологического форсайта (от англ. *foresight* – взгляд в будущее), поэтому сами карты стали рассматриваться как механизмы верификации информации и принятия стратегических решений. Вместе с тем, как подчеркивает М. Джемала [4], технологическая дорожная карта – это всего лишь продукт планирования, а не элемент стратегического управления. По сути, это процесс обучения, посредством которого члены какой-либо группы выявляют пробелы или новые возможности в отдельных сферах. Поэтому создание «дорожной карты» должно представлять собой стратегический процесс, направленный на достижение необходимых характеристик с реальными по величине затратами, с использованием правильных методов и в нужное время на основе координации деловых операций и как неотъемлемая часть процесса коммуникаций.

Именно в таком ключе дается классическая интерпретация содержания рассматриваемого понятия в зарубежных изданиях: дорожная карта – это наглядное представление пошагового сценария развития определенного объекта – отдельного продукта, класса продуктов, некоторой технологии, группы смежных технологий, бизнеса, компании как совокупности бизнес-единиц, целой отрасли, индустрии и даже плана достижения политических, социальных и т.п. целей [11]. В этом смысле следует согласиться с позицией И. Коршенко и Т. Шушариной, предлагающих рассматривать дорожную карту как совокупность проектов (портфель или программу) [6]. Именно такой проектный подход позволяет выделить следующие преимущества использования корпоративных дорожных карт [8]:

- эффективное планирование всех областей и факторов, задействованных в развитии продуктовой линии;
- учет временного фактора, позволяющего оценивать потребность в технологиях и мощностях к определенному сроку;
- связь между стратегией бизнеса, данными о рынке и технологическими решениями;
- возможность обнаружения пробелов в планах компании для их устранения на этапе планирования;
- постановка и достижение более реалистичных целей на основе рационального использования ресурсов;
- создание своеобразного «путеводителя» для руководителей компании, позволяющего идентифицировать

промежуточные результаты и корректировать направления деятельности;

- возможность совместного использования нескольких дорожных карт для достижения целей развития всей товарной специализации компании;
- активизацию отношений со всеми группами заинтересованных сторон;
- создание группы разработчиков, имеющих общее понимание объекта и владение планом его развития.

Такой подход особенно важен для университетов, ориентированных на учет интересов своих стейкхолдеров: сотрудников, студентов и слушателей, абитуриентов и их родителей, работодателей, конкурентов, государственных и муниципальных органов власти и т.д., так как использование преимуществ дорожной карты невозможно без оценки рисков и создания механизмов взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами для рационального использования имеющихся и привлечения новых ресурсов. К числу таких вузов относится и Тихоокеанский государственный медицинский университет, сформировавший стратегию своего развития на основе теории заинтересованных сторон, которая позволила не только оценить эффективность стратегического управления, но и поставить цели учета потребностей заинтересованных сторон для решения задач вуза, в том числе в оптимальном размещении ресурсов [7]. Учитывая, что подход к дорожному картированию на основе проектного управления и применения методологии теории заинтересованных сторон пока не получил развития в практике отечественного университетского менеджмента, выделим возможные преимущества и проблемы его использования.

### Особенности развития создания дорожных карт в ракурсе проблем университетского менеджмента

Как представляется, важнейшим преимуществом «дорожного картирования» университетов должно стать согласование приоритетных целей и направлений стратегического управления и задач операционного университетского менеджмента, стимулирующего организационные изменения для повышения качества образовательного продукта, увеличения результативности инновационной и научно-исследовательской деятельности, их коммерциализации. Как подчеркивал М. Джемала [4], успех зависит от того, как могут быть согласованы, а не реализованы по отдельности, принципы и методы создания корпоративной «дорожной карты». Ее построение может способствовать стратегическим процессам на всех уровнях, хотя способы ее применения могут отличаться. К преимуществам использования «дорожной карты» для образовательной организации высшего образования следует относить и связанную с доступностью информации по целям и ожидаемым результатам, срокам и ресурсам, возможность увеличения вовлеченности внутренних и внешних стейкхолдеров не только в процесс планирования, но и в деятельность по осуществлению процедур контроля. К тому же участие в решении общих задач способствует распространению механизмов обучения

сотрудников как развития самообучающей организации, что, как показывает мировая практика, значительно снижает риски сопротивления организационным изменениям. Привлекательной для вузов должна стать и возможность совместного использования нескольких дорожных карт, например, в столь важных для медицинского университета образовательной, научно-исследовательской и лечебной деятельности.

Безусловно, осознание преимуществ дорожных карт в стратегическом управлении и планировании университета не решает проблем создания самих карт. Традиционное наглядное представление процесса картирования в организации представляет собой трехмерный график (горизонтальный уровень – период времени, вертикальный уровень – цель, диагональный уровень – важность для стейкхолдеров), и не может скрыть «уязвимого места» дорожных карт, а именно отсутствия алгоритма их создания. В результате, как справедливо замечает Ю. Кузык [8], структура и форма данного документа жестко не заданы, а весь процесс картирования отличается высокой степенью творчества.

Для решения этой проблемы предлагаем использовать методический подход к созданию дорожной карты [2], применительно к решению задач перехода к инновационной экономике и адаптированный к потребностям модернизации высшего образования на основе направлений дорожного картирования М. Джемалы [4]. Особенностью данного подхода является поэтапное выделение самостоятельных факторов развития университета, в обозначении «рубежных точек» по каждому направлению модернизации и в установлении логических и функциональных связей между этими точками, которые выступают существенными ограничителями креативности вузов с позиций необходимости достижения показателей (например, из числа показателей мониторинга эффективности вузов, международных рейтингов и др.). Подчеркнем, что выделение в качестве рубежной точки календарного года, как это предложено в вышеназванных распоряжении Правительства РФ от 30.12.2012 г. № 2620-р и приказе Министерства здравоохранения РФ от 04.07.2013 г. № 427 вполне укладывается в методологию проектного менеджмента и позволяет осуществлять внутренний мониторинг показателей развития вуза по разным направлениям. Вместе с тем для получения результатов качественно иного уровня часто требуются более продолжительные сроки, поэтому годовые рубежные точки целесообразно рассматривать в рамках рубежных этапов среднесрочного планирования. Тогда управленческий алгоритм создания дорожной карты как плана реализации совокупности проектов на 2013–2018 гг. для достижения необходимых показателей с учетом выделяемых в нормативных актах годовых рубежных точек можно представить как процесс, состоящий из четырех основных этапов:

**Нулевой этап** – диагностика проблем развития вуза, в том числе на основе данных мониторинга эффективности деятельности высших учебных заведений для анализа «болевых точек» несоответствия пороговым значениям эффективности по конкретной

образовательной организации, выделение «критических зон» развития и зон роста.

**Рубежный этап I** – активный переход к деятельности по достижению пороговых значений эффективности по отдельным направлениям, преимущественно, для уменьшения «критических» зон и подготовки прорыва по зонам роста, результирующий в увеличении количественных показателей как суммы итогов годовых рубежных точек развития.

**Рубежный этап II** – переход к достижению количественных значений показателей эффективности по всем направлениям деятельности для достижения нового качества роста образовательной организации.

**Рубежный этап III** – устойчивое инновационное развитие вуза, означающее необратимый и поддерживаемый всеми стейкхолдерами образовательной организации процесс реализации выбранной стратегии.

По мере прохождения каждого этапа в результате деятельности по достижению намеченных значений показателей карты собирается и анализируется информация, необходимая для принятия новых управленческих решений, связанных со стратегией управления ресурсами, взаимодействием со стейкхолдерами и др. Поэтому в рамках выделенных этапов необходимо осуществлять широкий диапазон деятельности, включая:

1. Научное планирование как многофункциональный процесс, учитывающий риски и возможности осуществления модернизации профессионального образования, а с учетом ее требований, предполагающий планирование, в том числе результатов научно-исследовательского и инновационного направлений развития.

2. Технологическое планирование, позволяющее эффективно использовать технологии и оборудование организации, и оценивать средне- и долгосрочные потребности для избегания излишних расходов. Такое планирование приобретает особое значение, т.к. нередки случаи, когда вузами в рамках грантов приобретает оборудование, которое не только не используется в учебно или научно-исследовательской деятельности, но и требует дополнительных расходов на содержание.

3. Продуктовое планирование, предполагающее внедрение в производство новых продуктов. Для образовательных организаций такое планирование может быть связано с разработкой и реализацией новых основных и дополнительных образовательных программ.

4. Планирование возможностей, ориентированное на внедрение ноу-хау. В современной российской практике университетского менеджмента организационный потенциал вуза может быть существенно расширен за счет использования как доказавшего свою результативность инструментария методологии стейкхолдеров, корпоративной социальной ответственности, предпринимательского университета и т.д., а также мало применяемых в нашей стране технологий фрактального лидерства, ситуационных центров и др.

5. Планирование интеграции как процесса повышения результативности взаимодействия внутренних и внешних стейкхолдеров, включая развитие организационной структуры и организационной

культуры – необходимых факторов благоприятной для изменений внутренней и внешней среды деятельности образовательной организации.

6. Планирование программ (проектов), подкрепляющих реализацию дорожной карты по определенным направлениям, включая развитие материально-технической базы, создания поликультурной языковой среды, привлечения иностранных преподавателей и др.

7. Планирование процессов, нацеленное не только на управление организационным знанием, но и проведение реинжиниринга основных направлений деятельности вуза для улучшения результатов и достижения нового качества роста.

8. Долгосрочное планирование должно использоваться с целью расширения его горизонтов и предвидения более отдаленных событий. Для образовательных организаций долгосрочное планирование может осуществляться на основе форсайтов «Образование-2035», «Компетенции-2030» [9], а также «Атласа новых профессий» [1].

9. Стратегическое планирование как планирование изменений в основной сфере деятельности организаций, приводящих к разнообразным возможностям и угрозам. Для вузов эти изменения определяются, в том числе, вводом федеральных государственных стандартов высшего образования как новых целевых ориентиров развития.

10. Межфункциональный анализ, позволяющий выявлять общие потребности структурных подразделений и/или устранять дублирование в проектах и обеспечивать рациональное использование ресурсов.

Очевидно, что реализация предлагаемого подхода к созданию дорожных карт возможна только при вовлечении как можно большего числа сотрудников образовательной организации на основе совершенствования системы внутреннего маркетинга, новых подходов к решению проблем отбора и подбора работников, их стимулирования и мотивации, обучения, учета карьерных амбиций и др. Развитие качественных характеристик персонала, прежде всего способности к организационным изменениям, является важнейшим фактором дорожного картирования, критерием результативности которого должно стать его превращение из разовых акций в неотъемлемый элемент планирования деятельности вуза.

#### Заключение

Таким образом, в современных условиях модернизации профессионального образования дорожное картирование может стать реальным инструментом повышения эффективности и результативности процессов управления развитием университета. Но его внедрение требует создания определенных предпосылок в академической среде, объединяющих как материальную и ресурсную базы, так и самих субъектов нововведений, готовых к качественным организационным изменениям.

Предпосылки для реализации такого подхода в ТГМУ уже подготовлены в результате реализации двух стратегических планов на 2007–2010 гг. и до 2015 г. и на

2012–2017 гг. [10]. Осуществление этих планов обусловило организационные изменения, направленные на повышение эффективности и результативности управления и проявившиеся в том числе в реструктуризации факультетов и кафедр, совершенствовании механизмов мотивации и стимулирования персонала, включая рейтинговую систему оценки деятельности преподавательского состава, расширения программ обучения. Новые стратегические приоритеты развития вуза в качестве «точки роста» медицинского образования закреплены в «Программе развития ГБОУ ВПО ТГМУ Минздрава России на 2013–2020 гг.» и в дорожной карте университета. Их реализация требует повышения эффективности операционного университетского менеджмента и решения задач, обозначенных в статье.

#### Литература

1. Атлас новых профессий. URL: <http://atlas100.ru> (дата обращения: 30.09.2014).
2. Бакланов А.О., Комков Н.И., Романцов В.С. Анализ и оценка перспектив перехода к инновационной экономике на основе «дорожной карты» // Модернизация. Инновации. Развитие. 2011. № 1 (5). С. 49–56.
3. Вифлеемский А.Б. Куда ведет «дорожная карта»? // Народное образование. 2013. № 6. С. 9–18.
4. Джемала М. Корпоративная «дорожная карта» – инновационный метод управления знаниями в корпорации // Российский журнал менеджмента. 2008. Т. 6, № 4. С. 149–168.
5. Ишук Т.Л. Дорожные карты российских вузов как инструмент повышения их конкурентоспособности // Проблемы учета и финансов. 2013. № 3 (11). С. 52–55.
6. Коршенко И., Шушарина Т. Реализация дорожной карты // Проблемы теории и практики управления. 2014. № 3. С. 58–63.
7. Крукович Е., Трусова Л., Рассказова В. Стратегия развития медицинского университета на основе теории заинтересованных сторон // Проблемы теории и практики управления. 2013. № 8. С. 86–91.
8. Кузык Ю. Что такое дорожная карта? URL: <http://datis.pro/blogs/Roadmapping/113> (дата обращения: 30.09.2014).
9. Форсайты. URL: <http://www.asi.ru/molprof/foresight> (дата обращения: 30.09.2014).
10. Шуматов В.Б., Крукович Е.В., Невзорова В.А., Трусова Л.Н. Тихоокеанский государственный медицинский университет – стратегический центр развития медицинского образования и науки на Дальнем Востоке // Тихоокеанский мед. журнал. 2013. № 4. С. 6–9.
11. Technology roadmapping for strategy and innovation. Charting the route to success / Eds. by M.G. Moehrl, R. Isenmann, R. Phaal. Springer, 2013, 285 p.

Поступила в редакцию 14.10.2014.

#### Дорожная карта развития университета: преимущества использования и проблемы создания

В.Б. Шуматов, Е.В. Крукович, И.П. Черная, Л.В. Транковская  
*Тихоокеанский государственный медицинский университет (690950, г. Владивосток, пр-т Острякова, 2)*

**Резюме.** Проведен анализ новой для российских вузов технологии стратегического управления и планирования – дорожной карты. Рассмотрены особенности формирования корпоративных технологических дорожных карт. Выделены основные проблемы создания дорожных карт образовательных организаций. Описаны возможные преимущества их использования. Рассмотрены этапы управленческого алгоритма создания дорожной карты университета как совокупности этапов достижения «рубежных точек» по основным направлениям модернизации и получения заданных результатов в разрезе наиболее важных для инновационного развития вуза направлений деятельности.  
**Ключевые слова:** стратегическое планирование, университетский менеджмент, инновационное развитие.