

*На правах рукописи*

*Ерашова*

**Ерашова Оксана Валентиновна**

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ  
РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ КАК ЭЛЕМЕНТА  
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ РЕГИОНА**

Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством:  
региональная экономика

Автореферат диссертации  
на соискание учёной степени  
кандидата экономических наук

Воронеж- 2019

Работа выполнена на кафедре менеджмента Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования (ФГБОУ ВО) «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Владимирский филиал.

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор  
**Лапыгин Юрий Николаевич**

Официальные оппоненты: **Тренина Ирина Алексеевна**  
доктор экономических наук, доцент,  
ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева»,  
Институт экономики и управления, кафедра менеджмента и государственного управления, заведующий кафедрой  
**Степыгина Галина Борисовна**  
кандидат экономических наук,  
АНОО ВО «Международный институт компьютерных технологий»,  
факультет информационных систем,  
кафедра естественно-научных и гуманитарных дисциплин, преподаватель

Ведущая организация: ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова»  
(г. Москва)

Защита состоится «07» декабря 2019 г. в 13<sup>00</sup> на заседании диссертационного совета Д212.038.15 при ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет» по адресу: 394068, г. Воронеж, ул. Хользунова, 42в, ауд. 203а.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке и на сайте Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Воронежский государственный университет» <http://www.science.vsu.ru/disser>

Автореферат разослан \_\_\_\_ октября 2019 г.

Учёный секретарь  
диссертационного совета  
д.э.н., доцент



Голикова Г.В.

## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы диссертационного исследования.** С выходом Федерального закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации» встал вопрос о методическом обеспечении процесса формирования стратегического плана развития системы образования региона как подсистемы регионального и муниципального уровней.

Вопросам стратегического планирования на уровне региона посвящено немного теоретически значимых работ. Что же касается стратегического планирования в сфере образования региона, то современных исследований ещё меньше. Исследователи уделяют недостаточно внимания как алгоритмам стратегического планирования, так и методам анализа факторов, влияющих на разработку стратегического плана. Не исследованы в достаточной степени и методы, позволяющие перейти от стратегических целей государственного масштаба и стратегий региона к построению стратегического плана развития региональной системы образования.

Отсутствие формализованной процедуры перехода от стратегических целей развития региона к целям развития системы образования региона не позволяет комплексно формировать цели, определяющие содержание стратегического плана развития системы образования региона.

Образовательная политика региона не в полной мере учитывает результаты анализа проблемного поля системы образования региона, стремясь отразить в большей степени отраслевые задачи как вышестоящих организаций, так и подсистем муниципального уровня.

Отсутствие процедур комплексного учёта не только установок Министерства науки и высшего образования России, стратегических перспектив развития конкретного региона, целей реализуемых (действующих) образовательных программ и проектов в регионе, но и целей, сформулированных по результатам анализа факторов внешней и внутренней среды, не позволяет получить всестороннее представление о перспективах развития системы образования региона.

Построение планов мероприятий по реализации стратегий развития систем образования регионов не в полной мере учитывает перспективы, основанные на процедурах построения «Видения» и прогнозных оценок развития системы образования. Такое положение не позволяет на уровне региона сформировать план мероприятий по реализации стратегии развития системы образования, ориентированный на достижение авангардных целей.

Исследование, выполненное в рамках настоящей работы, направлено на разработку подходов к стратегическому планированию, обеспечивающему развитие системы образования региона в контексте целей и задач развития всей региональной социально-экономической системы, что и определило его актуальность.

**Степень разработанности и изученности проблемы.** Теоретическую основу исследования составили общесистемные принципы развития социально-экономических систем, изложенные как в современных работах зарубежных (Дж. Баркера, Д.Х. Медоуза, Дж. О'Коннора, П. Сенге), так и российских ис-

следователей: В.Н. Волкова, И.Н. Дрогобыцкого, А.А. Емельянова, Г.Б. Клейнера, Е.В. Ксенчук, Ф.И. Перегудова, Ф.П. Тарасенко.

Различные аспекты стратегического менеджмента (формирования и аккумуляции стратегических целей в том числе) исследованы в работах таких авторов, как Б. Альстрэнд, И. Ансофф, П. Дженстер, П. Друкер, Р.С. Каплан, Р. Кох, Дж. Лэмпел, Г. Минцберг, Д.П. Нортон, Д. О'Нил, М.Э. Портер, К. Прахалад, Р. Румельт, Г. Томас, Г. Хамел, а также таких отечественных исследователей как Т. Арутюнян, В.Р. Веснин, А.Л. Гапоненко, А.Т. Зуб, Б.Н. Кузык, В.И. Кушлин, Д.Ю. Лапыгин, М.В. Локтионов, А.П. Панкрухин, А.И. Пригожин, С.В. Раевский, И.Е. Рисин, С.Ю. Чапчиков, О.И. Шестак, Ю.В. Яковец и др.

Вопросам стратегического планирования по результатам анализа проблем развития регионов посвящены работы А.Л. Гапоненко, А.Г. Гранберга, А.П. Егоршина, Н.В. Зубаревич, Ю.Н. Лапыгина, Д.С. Львова, В.В. Окрепилова, Р.А. Попова, И.Е. Рисина, М.В. Савельевой, Ю.И. Трещевского, И.А. Трониной, А.А. Чуб, Л.С. Шеховцевой и др.

Существенный вклад в изучение проблемы определения содержания и последовательности формирования блоков построения плана мероприятий по реализации стратегии развития системы образования региона внесли работы С.А. Болтуновой, З.С. Жирковой, П.Н. Захарова, Т.Л. Клячко, В.Н. Логвина, В.В. Окрепилова, О.Г. Прикота, И.А. Рождественской, В.С. Сизова, Г.Б. Степигиной, А.И. Субетто, В.В. Чекмарева и др.

Анализ работ указанных авторов показал, что в них рассматриваются различные подходы к формированию системы образования в регионе. Однако недостаточно проработанными остаются вопросы комплексного решения проблемы методического обеспечения стратегического планирования, определяющего развитие системы образования региона.

В научной литературе остаются нерешёнными вопросы системного определения факторов, влияющих на развитие образования региона, не исследованы процедуры перехода от стратегии региона к целям развития системы образования, а также требуют дополнительных исследований вопросы методического обеспечения процедур формирования плана развития системы образования региона. Поэтому актуальность проблемы разработки подходов к стратегическому планированию в развитии системы образования современного российского региона определила цель и задачи исследования.

**Цель диссертационного исследования** состоит в обосновании и развитии теоретических положений, раскрывающих особенности стратегического планирования, и разработке его инструментального обеспечения применительно к системе образования региона. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- предложить способ формирования целей, определяющих содержание стратегического плана развития системы образования региона;
- определить порядок построения стратегического плана на основе результатов анализа проблем развития системы образования региона, обеспеченный методами анализа и разработки решений по результатам анализа;

- обосновать методический подход к формированию иерархической системы целей стратегического плана развития системы образования региона в соответствии с целями развития страны и региона;
- разработать алгоритм формирования плана мероприятий по реализации стратегии развития системы образования региона.

**Объектом исследования** выступает процесс стратегического планирования развития системы образования региона как совокупности дошкольного, основного общего, среднего профессионального и высшего образования, связанных между собой общей целью в развитии человеческого капитала региона.

**Предмет исследования** представляет собой управленческие отношения, возникающие в процессе формирования плана стратегического развития системы образования региона.

**Область исследования.** Тема и содержание диссертационного исследования относятся к области исследования научной специальности ВАК Министерства науки и высшего образования РФ 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: региональная экономика п. 3.15. «Инструменты разработки перспектив развития пространственных социально-экономических систем. Прогнозирование, Форсайт, индикативное планирование, программы, бюджетное планирование, ориентированное на результат, целевые программы, стратегические планы».

**Теоретическую и методологическую основу исследования** составили фундаментальные и прикладные работы ведущих отечественных и зарубежных исследователей по проблемам стратегического планирования в регионе. В процессе исследования применялись методы стратегического, системного и сравнительного анализа, экспертных оценок, моделирования процессов стратегического планирования, методы графического, табличного, статистического анализа, методы активизации творческого мышления и проведения социологических исследований.

**Информационной базой** послужили справочно-статистические данные Федеральной службы государственной статистики РФ (Росстата), нормативные акты в сфере стратегического планирования в РФ и регионах, публикации в научных изданиях по изучаемой проблеме, аналитические исследования научных учреждений, информационных агентств и служб, материалы научных конференций, а также собственные расчёты и наблюдения автора.

**Гипотеза исследования** основана на предположении, что комплексный учёт факторов внешней и внутренней среды может стать основой для формирования системы целей и построения плана стратегического развития, а прогнозные оценки и действующие проекты и программы в сочетании со стратегическими проектами и программами, разработанными на основе результатов стратегического анализа, позволят сформировать план мероприятий по реализации стратегии развития системы образования региона.

**Научная новизна результатов диссертационного исследования** состоит в решении важной научной задачи – разработке теоретического, методического и инструментального обеспечения стратегического планирования разви-

тия системы образования региона. Новые научные результаты, полученные в исследовании лично автором, состоят в следующем:

- обоснован способ формирования целей, определяющих содержание стратегического плана развития системы образования региона, включающий: учёт стратегических приоритетов административно-территориального образования; состав задач функциональных и межфункциональных стратегических проектов и целевых программ; инструментарий, обеспечивающий их системную реализацию. Отличительной особенностью подхода является адекватное отражение целей стратегии развития образовательной системы региона в матрице «цели-задачи», отражающей их сочетание в документах стратегического планирования регионального развития, что позволяет сформировать пакет качественно и количественно определённых целевых заданий органам государственной власти, реализующим указанную стратегию. Апробация предложенного способа на примере Владимирской области выявила возможности его использования в части формирования «видения», «миссии», уточнения прогнозных оценок показателей развития системы образования региона;

- предложен порядок разработки стратегического плана развития системы образования на основе анализа проблем развития системы образования региона, включающий: совокупность традиционных методов составления перечня проблем развития (методы анализа факторов внешней и внутренней среды: анализа документов, ментальных карт, результатов опросов, а также методов мозгового штурма и анализа моделей «профиль» и «многоугольник»); методы определения целей развития системы образования, отражающих решения наиболее значимых проблем из области Парето (методы групповой работы в части агрегирования проблем и определения корневых проблем методом парных сравнений, а также методы контент-анализа стратегии региона и действующих целей развития, в том числе целей, ориентированных на философию развития – на Видение и Миссию); методы, обеспечивающие переход от целей к плану развития системы образования региона, как совокупности образовательной политики региона, конкретизированной в программах, проектах и отдельных стратегически значимых мероприятиях, что облегчает мониторинг реализации плана (методы построения морфологических матриц по результатам анализа и матриц «действия-цели», а также методы экспертных оценок, построения дерева целей и Кроуфорда, а для мониторинга – методы наблюдений и построения сбалансированной системы показателей). Указанный порядок апробирован в процессе корректировки плана развития системы образования Владимирской области;

- обоснован методический подход к формированию иерархической системы целей стратегического плана развития системы образования региона в соответствии с целями развития страны и региона, включающий: оценку результатов анализа факторов внешней и внутренней среды системы образования региона; построение на его основе матриц решений и «целей-действий», которые обеспечивают возможность составить основу плана развития системы образования региона. Отличительной особенностью данного методического под-

хода является построение совокупности матриц по результатам анализа и определение стратегически значимых направлений развития по результатам построения иерархической структуры целей, учитывающей в том числе использование целей развития региона, направлений политики Министерства науки и высшего образования РФ. Данный подход позволяет сформировать план развития системы образования региона с учётом реализуемых образовательных программ и проектов, новых программ развития РФ и образовательной политики региона на перспективу. Апробация методического подхода на примере Владимирской области позволила установить его практическую применимость для целей стратегического планирования развития образовательной системы региона;

- предложен алгоритм формирования стратегии развития системы образования региона и соответствующего ей плана мероприятий по реализации указанной стратегии, содержащий три основных этапа: первый – определение и анализ факторов, влияющих на развитие системы образования региона; второй – ранжирование полученных результатов для определения области наиболее значимых результатов анализа с последующим построением морфологических матриц (матриц «решений» и матриц «цели-задачи»), «дерева целей развития системы образования региона» и содержания стратегически значимых проектов и программ развития образования; третий – формирование стратегического плана мероприятий по реализации стратегии развития системы образования региона. Особенностью авторского подхода является построение по результатам разработки решений матрицы «цели-действия», использование которой обеспечивает ориентацию плана мероприятий на реализацию стратегических целей развития системы образования региона. Апробация алгоритма на примере Владимирской области подтвердила возможность формулирования стратегии развития системы образования региона на основе ключевых слов первого уровня декомпозиции совокупности стратегических целей, а прогнозные оценки показали обоснованность целевых ориентаций.

**Достоверность и обоснованность результатов исследования** достигается использованием нормативно-правовых актов РФ по вопросам стратегического планирования и развития системы образования, применением статистической информации Росстата, отчётных материалов органов государственной власти, аналитических и консалтинговых компаний, занимающихся формированием Форсайта и развития образования, участием автора в различных научно-практических конференциях и базируется на использовании методов анализа и синтеза, принципов системного подхода и моделирования.

**Теоретическая значимость результатов исследования** состоит в постановке и решении теоретических задач стратегического планирования региона в целом и развития системы регионального образования в частности, что проявилось в разработке способов формирования целей, порядка формирования стратегического плана на основе анализа проблем развития, а также методического подхода к аккумулярованию целей стратегического плана и формирова-

нию плана мероприятий по реализации стратегии развития системы образования региона.

**Практическая значимость результатов исследования** определяется возможностью применения результатов исследования в стратегическом планировании развития системы образования региона и в частности в реализации разработанных этапов формирования образовательного кластера региона, отличительная особенность которых заключается в последовательном переходе от стратегии развития региона к кластерной политике, от кластерной политики к программе формирования образовательного кластера с учётом результатов анализа факторов внешней и внутренней среды системы образования региона, и последующего построения кластера, что позволяет обеспечить включение системы образования в реальный сектор экономики региона и повысить конкурентоспособность самого региона. Отдельные положения диссертационного исследования могут быть включены в учебные материалы ВУЗов при преподавании дисциплин: «Стратегическое планирование», «Стратегический анализ», «Принятие стратегических решений».

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Основные результаты работы были доложены и получили одобрение на международных научно-практических конференциях «Актуальные проблемы государственной и муниципальной службы в субъекте Российской Федерации» (Владимир, 2013 г.), «Стратегическое управление: теория, практика и проблемы: сборник материалов международной научно-практической конференции» (Владимир, 2013, 2015, 2016 гг.), «Стратегическое развитие социально-экономических систем в регионе: инновационный подход» (Владимир, 2015 г.), «Системный подход в стратегическом развитии региональных инфраструктурных комплексов» (Владимир, 2016 г.), «Региональная экономика: теория, проблемы и практика» (Владимир, 2015, 2016, 2018 гг.), «Актуальные проблемы развития отраслевых рынков: национальный и региональный уровень» (Воронеж, 2019). Результаты исследования использованы при подготовке доклада «Оценка состояния и прогноз развития региональной системы образования Владимирской области» на научно-практической конференции «Сравнительная оценка состояния и прогноз развития региональных систем образования» 19-20 ноября 2015 г. (приказ от 30 октября 2015 г. №02-411, РАНХиГС, г. Москва).

Результаты исследований приняты к использованию:

- администрацией города Владимира Владимирской области при корректировке Стратегии развития города Владимир на период до 2030 года в части образовательной политики муниципального образования (подтверждено документально);

- в процессе выполнения НИР Владимирского филиала РАНХиГС по теме «Проведение оценки состояния региональных систем образования и их сопоставление» (подтверждено документально).

- в учебном процессе Владимирского филиала РАНХиГС при подготовке бакалавров по дисциплине «Стратегический менеджмент», а также в сис-



теме профессиональной переподготовки по программе «Менеджмент в образовании» (подтверждено документально).

**Публикации.** По теме диссертационного исследования опубликовано 30 научных работ общим объёмом 28,68 п.л. (10,01 п.л. авт.), в которых отражено основное содержание диссертационного исследования, из них 5 статей объёмом 1,89 п.л. (все авторские) - в научных изданиях, включённых в перечень рецензируемых изданий, рекомендуемых ВАК Министерства науки и высшего образования РФ. Основные результаты диссертационного исследования отражены в следующих работах, представленных в разделе 4 автореферата «Основные публикации автора по теме диссертации»: способ формирования целей, определяющих содержание стратегического плана развития системы образования региона [1, 2, 3, 4, 8, 9, 11, 12, 17, 18, 19, 20, 26, 27, 28, 29,30]; порядок разработки стратегического плана развития системы образования на основе анализа проблем развития системы образования региона [2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 22, 23, 24, 25, 26, 29]; методический подход к формированию иерархической системы целей стратегического плана развития системы образования региона [5, 22, 23, 24, 29]; алгоритм формирования стратегии развития системы образования региона и соответствующего ей плана мероприятий [3, 5, 6, 7, 13, 14, 15, 16].

**Основные положения диссертации, выносимые на защиту:**

- способ формирования целей, определяющих содержание стратегического плана развития системы образования региона;
- порядок разработки стратегического плана развития системы образования на основе анализа проблем развития системы образования региона;
- методический подход к формированию иерархической системы целей стратегического плана развития системы образования региона в соответствии с целями развития страны и региона;
- алгоритм формирования стратегии развития системы образования региона и соответствующего ей плана мероприятий по реализации стратегии.

## **2. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

Содержание и логика исследования определили его структуру и последовательность изложения материала. Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников, насчитывающего 163 наименований. Работа изложена на 159 страницах основного текста, содержит 7 таблиц и 37 рисунков. В 23 приложениях даны иллюстрации к результатам исследования.

**Во введении** обоснована актуальность темы исследования, проанализированы степень её разработанности, определены цель и задачи, объект и предмет, раскрыта научная новизна, теоретико-методологическая база исследования, его теоретическая и практическая значимость, указаны результаты исследования, внедрённые в практическую деятельность органов власти и учебный процесс.

**В первой главе** работы «Теоретические аспекты стратегического планирования в развитии системы образования региона» исследованы подходы к стратегическому планированию системы образования региона. **Во второй главе** «Анализ проблем стратегического планирования в развитии системы образо-

вания региона» по результатам анализа факторов, влияющих на развитие системы образования региона, предложена система инструментов перехода от стратегии региона к плану развития системы образования. В третьей главе «Апробация инструментария стратегического планирования в развитии системы образования региона» предложены и апробированы методы и инструменты формирования стратегического плана развития системы образования региона. В заключении сформулированы основные выводы по результатам исследования, определены перспективные направления научных исследований в данной области.

**Результаты исследования, представленные в диссертации, выносимые на защиту и содержащие научную новизну:**

*1. Способ формирования целей, определяющих содержание стратегического плана развития системы образования региона.*

В диссертации установлено, что в практике формирования плана развития системы образования региона, наряду с проблемами стратегического управления и собственным проблемам развития системы образования региона выделяются проблемы методического плана, порождаемые необходимостью реализации Федерального закона о стратегическом планировании в Российской Федерации. Закон заложил основу формирования в России системы стратегического планирования на уровне государства и региона, но универсальных инструментов, позволяющих реализовать процесс планирования не предложено. В процессе исследования обосновано, что механический перенос традиционных методов планирования на стратегическое планирование не позволяет разработать документы стратегического планирования, предусмотренные указанным законом. Критический анализ научной литературы позволил установить, что проблемы методического обеспечения стратегического планирования заключаются в отсутствии единых инструментов для всех уровней управления (федерального, регионального, муниципального), системности содержания и порядка разработки документов стратегического планирования, а также недостаточной квалификации разработчиков и неучастия в этом процессе стейкхолдеров.

В работе предложена системность содержания стратегического плана развития образования в регионе, основанная на выделении стратегических приоритетов социально-экономического развития региона в целом, а также приоритетов функциональных стратегий и межфункциональных проектов и программ, позволяющих сформулировать задачи развития региона, структурирование которых и переход от задач к целям обеспечивает целевую ориентацию системы образования региона (рис. 1).

В ходе исследования установлено, что экспертные оценки стратегических приоритетов, декомпозиция задач, построение морфологических матриц и агрегирование целей составляют инструментарий построения матрицы "задачи-цели" и "дерева целей" развития системы образования региона. Разработанная система формирования целей стратегического развития системы образования состоит не только в отражении целей стратегии развития региона, но и обеспечивает адекватное представление целей стратегии развития образовательной

системы региона в матрице «цели-задачи», содержание которой отражается в документах стратегического планирования регионального развития. Согласованные планы развития системы образования и департаментов органов власти на уровне задач обеспечивают системность развития, что подтверждает апробация схемы перехода от стратегии Владимирской области к целям развития региональной системы образования и уточнения прогнозных оценок основных показателей развития.

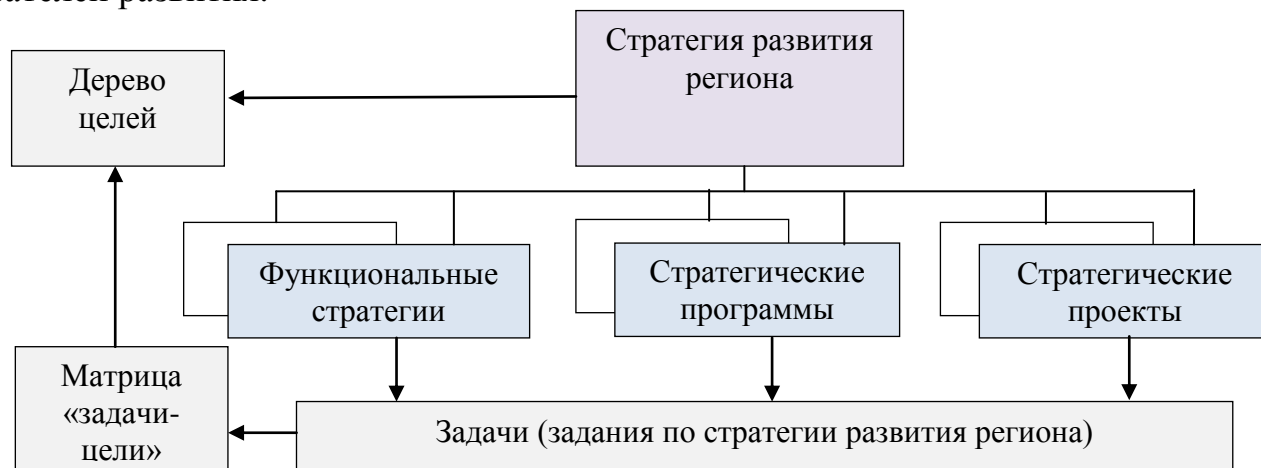


Рисунок 1 – Схема перехода от стратегии региона к целям развития региональной системы образования

*2. Порядок разработки стратегического плана развития системы образования на основе анализа проблем развития системы образования региона.*

Учитывая, что образовательную политику необходимо ориентировать на разрешение тех проблем, которые накопились в самой системе, в ходе исследования определён порядок построения плана развития системы образования по результатам эмпирического анализа проблем (рис. 2), где первым блоком определена процедура по установлению факторов развития. В диссертации обосновано, что в качестве инструментов выполнения такой процедуры целесообразно принять метод анализа документов, метод построения ментальных карт, методы проведения опросов и мозговых штурмов.

Полученные с помощью использования данных инструментов результаты, прошедшие агрегирование в блоки факторов и обсуждённые в форме критических мозговых атак в кругу экспертов, позволяют увидеть все направления развития и перейти к следующей процедуре – определению проблемных зон.

Среди методов, позволяющих априори и оперативно выявить проблемные зоны в диссертации предлагается использовать метод построения профиля системы образования региона и метод построения многоугольника характеристик рассматриваемой системы, что в сочетании с последующим обсуждением в группе аналитиков в форме мозговой атаки обеспечит переход к формированию перечня проблем системы.

Агрегирование и парные сравнения обеспечат результативность следующей процедуры работы с перечнем выделенных проблем – выявление проблем из области Парето. Методы организации и проведения групповой работы позволяют выявить наиболее значимые проблем. А также провести ранжирование

ранее зафиксированных результатов остальных элементов SWOT-анализа (сильных сторон, возможностей и угроз).

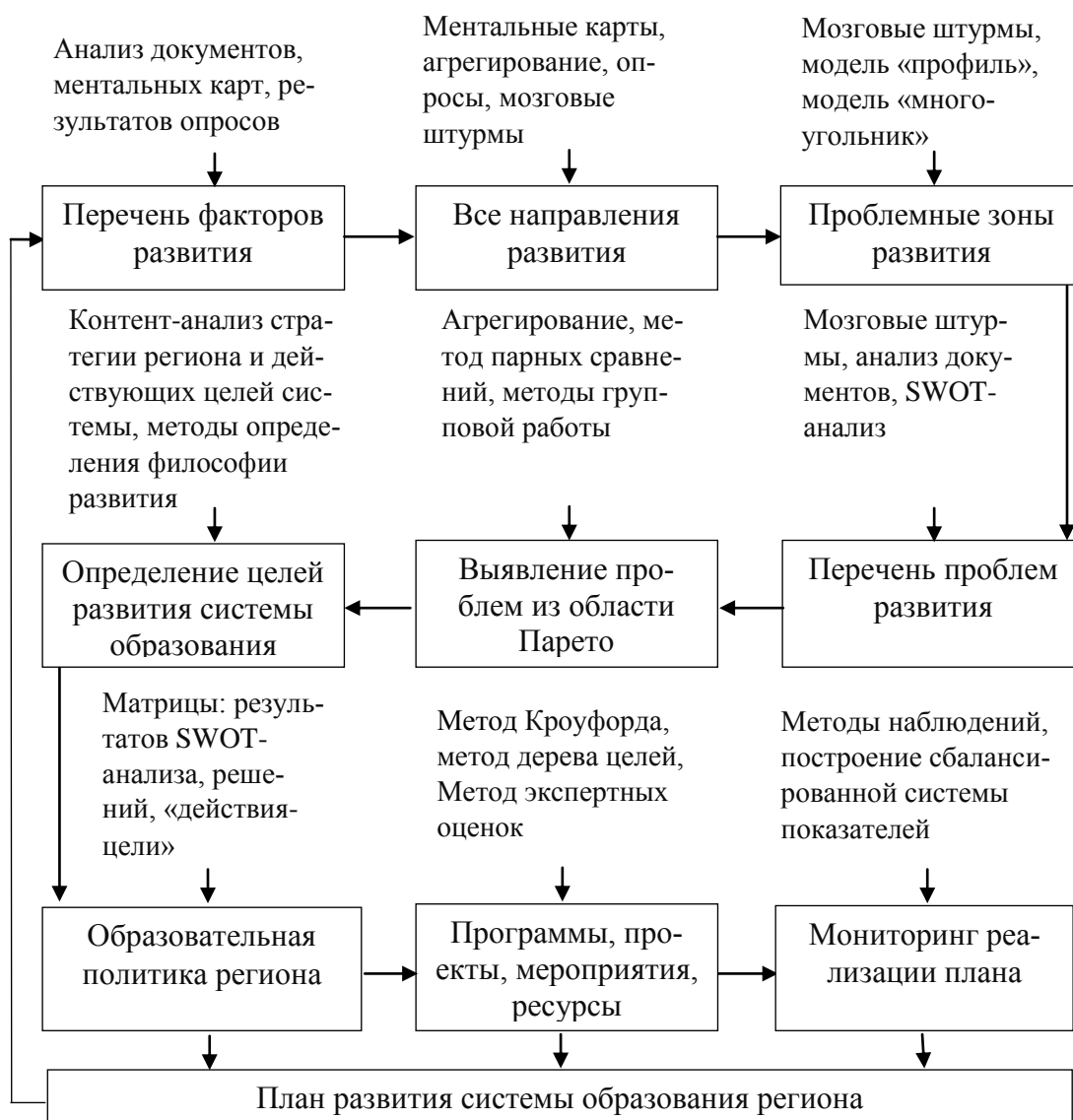


Рисунок 2 – Порядок построения плана развития системы образования по результатам анализа проблем

Под углом зрения выделенных главных характеристик ситуации, в которой находится система образования региона, необходимо выполнить следующую процедуру – провести анализ стратегии развития региона на предмет определения целей развития системы образования. В этом смысле полезен метода контент-анализа содержания стратегии региона, а также критический анализ действующих целей развития системы образования и процедуры формирования философского блока развития системы образования: Видения, Миссии и последующей конкретизации указанных целевых категорий в виде целей развития системы образования.

В завершении анализа необходимо перейти к процедуре построения системе морфологических матриц, которые как инструменты активизации креативного мышления, позволяют сформулировать саму стратегию развития системы образования региона и определить ее основное содержание. К таким ин-

струментам следует отнести построение по результатам SWOT-анализа матрицы решений, построение и заполнение которой, с одной стороны, дает возможность построить ещё одну матрицу – «действия-цели», а с другой, наполняет содержанием стратегически значимых действий стратегию развития системы образования.

В итоге, те решения, которые отражены в «матрице решений» (а, по сути, мероприятия, проекты и программы, как действия, реализация которых обеспечивает стратегическое развитие системы образования региона), будучи обработанными методом Кроуфорда, позволяют сформировать структурную схему стратегического плана. А матрица «действия-цели», в которой каждому действию из «матрицы решений» поставлена в соответствие цель развития системы образования региона, позволят путём агрегирования построить дерево целей.

Теперь, если в формулировках целей первого уровня декомпозиции выделить ключевые слова, то становится возможным сформулировать образовательную политику региона, стратегию развития системы образования региона, а затем наполнить её содержанием проектов, программ и стратегически значимых мероприятий, составляющих основу «матрицы решений».

В работе подчёркивается, что для реализации образовательной политики необходимо определить показатели, которые отличаются от показателей текущей деятельности системы образования своей стратегической направленностью, поэтому, для реализации мониторинга реализации стратегии необходимо выполнить процедуру разработки сбалансированной системы показателей в её классической форме, построив стратегические карты и распределив по ним сформированные адекватные стратегическим целям цели стратегических карт, а затем поставив в соответствие каждой цели показатели и критерии оценки степени успешности достижения указанных целей стратегических карт.

Совокупность сформулированной образовательной политики, разработанных проектов и программ, в сочетании с показателями развития составят основу стратегического плана. Данный результат, полученный в ходе исследования, представляет собой основу теоретико-методического подхода к построению иерархической структуры целей для формирования стратегии развития системы образования региона.

*3. Методический подход к формированию иерархической системы целей стратегического плана развития системы образования региона в соответствии с целями развития страны и региона.*

Методический подход, разработанный в диссертации, состоит в обосновании последовательности процедур построения плана развития системы образования региона (рис. 3), которая заключается в следующем.

На первом шаге необходимо выявить и проанализировать факторы развития системы образования региона и по результатам анализа построить морфологическую матрицу решений, содержание которой позволит определить стратегические цели (путём построения матрицы «действия-цели»), ориентированные на использование возможностей и потенциала системы в решении проблем и смягчение угроз развитию системы образования региона. Примеры построе-

ния матриц приведены в третьей главе диссертации на данных Владимирской области.

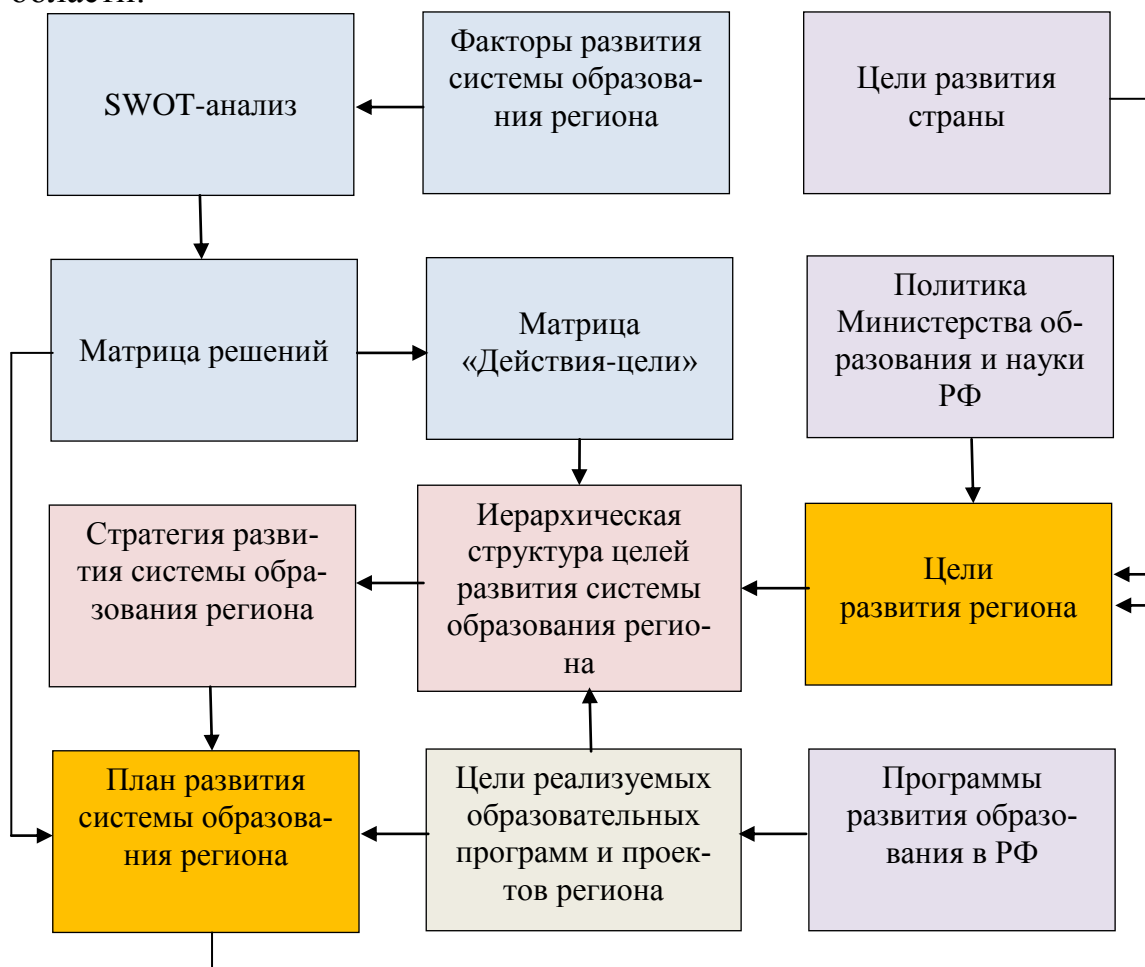


Рисунок 3 – Схема построения плана развития системы образования с учётом согласования со стратегией страны и региона

На втором шаге в работе предлагается построить «иерархическую структуру целей развития системы образования региона», содержание которой составляют: цели матрицы «действия-цели», целевая ориентация политики Министерства науки и высшего образования РФ, цели стратегического развития региона, адекватные целям развития страны, цели реализуемых образовательных программ и проектов региона, не противоречащих выше названным целям. При построении «дерева целей» необходимо придерживаться принципа иерархии целей, а агрегирование выполняется методами сродства и парных сравнений.

На третьем шаге ключевые слова первого уровня декомпозиции «дерева целей» выстраиваются в слоган, который определяет целевую ориентацию формулировки стратегии (образовательной политики) развития системы образования региона и приоритеты плана развития указанной системы, который наполняется содержанием тех стратегически значимых решений, которые получены на первом шаге в матрице решений. Кроме того, к содержанию плана развития системы образования региона следует отнести незавершённые проекты и программы указанной системы, которые не противоречат отмеченной выше образовательной политике.

В диссертации обосновано, что преимущество предложенного подхода заключается в методике построения иерархической структуры целей развития системы образования региона и последующего перехода к определению приоритетных направлений развития и построению содержания стратегии развития системы образования региона. Апробация данного подхода на примере Владимирской области, результаты которой представлены в диссертации, показала его применимость и возможность корректировать как стратегию развития, так и прогнозы по отдельным направлениям развития системы образования региона.

*4. Алгоритм формирования стратегии развития системы образования региона и соответствующего ей плана мероприятий по реализации указанной стратегии.*

Обоснованные в результате исследования способ формирования целей, определяющих содержание стратегического плана развития системы образования региона, порядок разработки стратегического плана и методический подход к формированию иерархической системы целей данного плана стали основой предложенного в работе алгоритма разработки стратегии развития системы образования региона и плана мероприятий по её реализации, предназначенного для практической работы по стратегическому планированию в сфере образования. В рамках алгоритма в развёрнутом виде представлены факторы развития данной системы, а также способы формирования данного плана мероприятий.

В процессе исследования доказано, что формирование стратегического плана развития системы образования региона должно включать результаты анализа факторов, влияющих на цели развития системы образования региона, цели региональных (национальных) программ развития образования и цели развития самого региона, а также философию развития системы, как сочетание Видения и Миссии (рис. 4). В указанном плане должны быть отражены как текущие программы и проекты, так и стратегически значимые программы и проекты, построенные по результатам анализа факторов внешней и внутренней среды.

На первом этапе реализации данного алгоритма предполагается выделение факторов, влияющих на развитие системы образования региона (методы анализа отражены в предыдущем пункте). Отличительная особенность этапа в том, что учтено влияние не только таких традиционных факторов внешней среды как политика, экономика, технологии (в том числе Интернет-технологии) и участие стейкхолдеров (поставщиков, потребителей, конкурентов и социума), но и учёт целевых установок на уровне страны и региона (стратегии развития страны и региона, политики отраслевого министерства и федеральных проектов и программ), а также факторов внутренней среды, к которым в диссертации отнесены ресурсы системы образования (человеческие, материальные, финансовые, информационные, энергетические) и управляемость системы образования как определение содержания функций управления системой (прогнозирование, планирование, организация, координация, учёт, контроль, мотивация).

Анализ практики стратегического планирования в регионе и документов стратегического планирования, как в теоретическом, так и практическом плане

позволили апробировать процедуры первого этапа с учётом результатов опросов стейкхолдеров и анализа с статистической информации на примере Владимирской области.

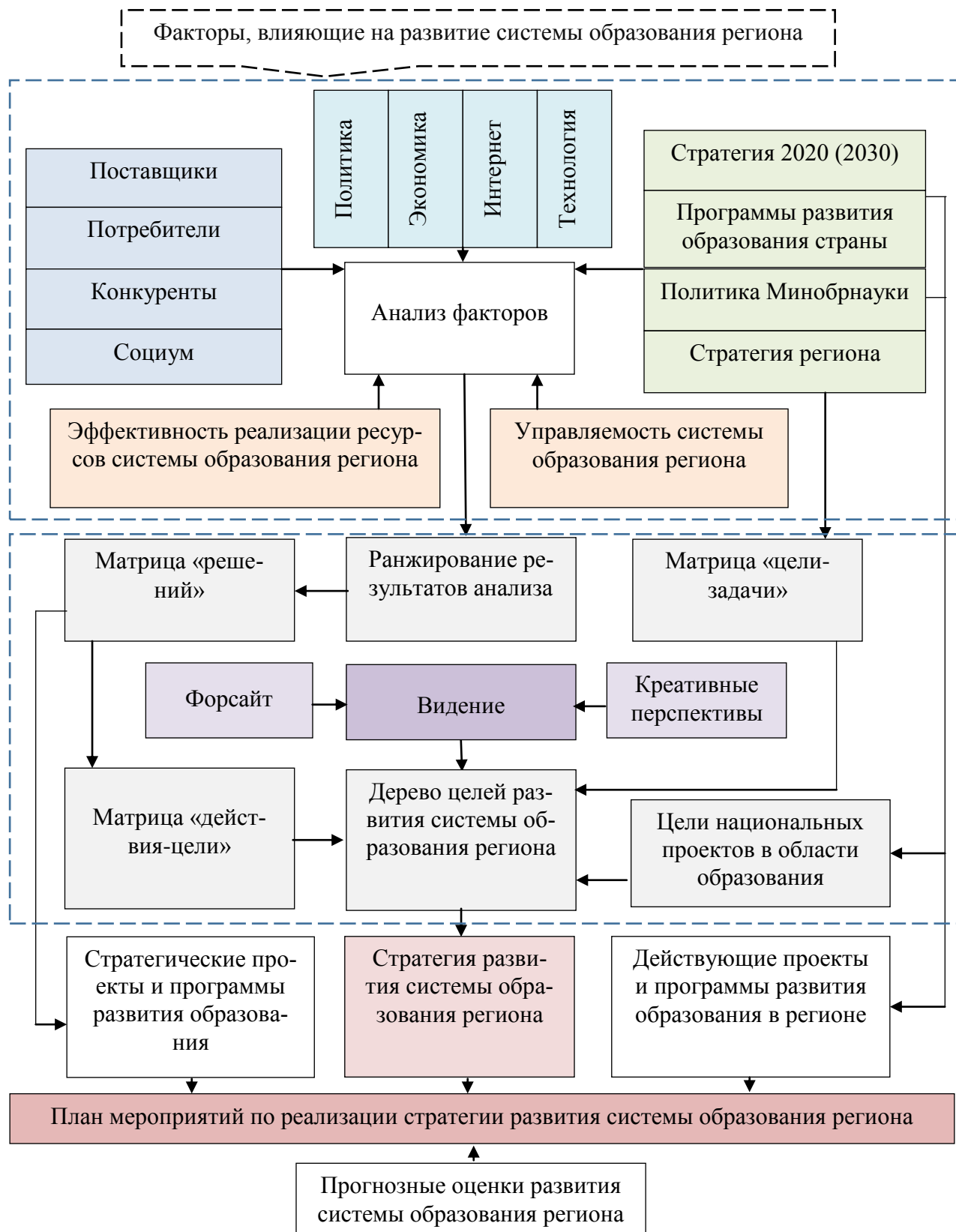


Рисунок 4 – Алгоритм построения плана мероприятий по реализации стратегии развития системы образования региона



На втором этапе в рамках предлагаемого алгоритма предлагается проанализировать результаты анализа (определить наиболее значимые) и произвести построение морфологических матриц (матриц «решений» и матриц «цели-задачи»). Полученные результаты позволяют построить «дерево целей развития системы образования региона», а также определить основное содержание стратегически значимых проектов и программ развития образования.

Отличительная особенность этапа состоит в том, что в процессе диссертационного исследования при построении «дерева целей» учитываются не только цели национальных проектов и программ, ориентированных на образование в регионе, но и формулировки Видения, построенные по результатам Форсайта и формулирования креативных перспектив развития системы образования региона, полученных по результатам групповой работы стейкхолдеров.

В диссертационном исследовании выполнен полный цикл процедур по второму этапу на примере Владимирской области, что в итоге обеспечило построение «дерева целей» развития системы образования данного региона (рис. 5). Так, определено основное содержание Видения системы образования региона: «Система образования региона как игровое пространство, включённое в массовые открытые онлайн курсы и формирующее мультикластеры, в которых обучаемые раньше становятся самостоятельными, обеспечивая саморазвитие и бизнес-деятельность в проектных командах, что позволяет получать комбинированные компетенции на протяжении всей жизни».

На заключительном этапе предложенного алгоритма осуществляются процедуры агрегирования ключевых слов стратегических целей, из которых формируется слоган стратегии развития системы образования региона.

В диссертации показано, что полученная совокупность целевых ориентиров (рис. 5) для Владимирской области даёт представление о том, что на верхнем уровне декомпозиции находятся четыре основные стратегически значимые цели:

- выстроить систему целей всех уровней системы образования региона;
- интегрировать систему в мировое образовательное пространство;
- привлечь дополнительные ресурсы;
- повысить качество человеческого капитала региона.

В результате, стратегия развития системы образования Владимирской области, построенная на базе выделенных четырёх стратегически значимых целей звучит следующим образом: «Структурирование стратегических целей всех уровней системы образования региона и интеграция в мировое образовательное пространство на базе привлечения дополнительных ресурсов, что обеспечит рост качества человеческого капитала региона».



Рисунок 5 – Дерево целей системы образования региона

Для наполнения стратегии содержанием (для определения стратегического плана развития системы образования региона), проекты и программы, полученные при построении «структурной схемы» после построения «матрицы решений» по результатам SWOT-анализа, дополняются проектами и программами, адекватными тем целям, которые выявлены при построении «дерева целей» с учётом прогнозных оценок развития системы образования региона (примеры таких оценок представлены на рисунке 6 и 7).

Прогнозные оценки, осуществлённые в процессе апробации заключительной процедуры на третьем этапе алгоритма свидетельствуют о том, что, если до 2030 года сохранится тенденция роста количества воспитанников дошкольных образовательных учреждений (ДОУ) и общеобразовательных школ (ОО), то это приведёт к сокращению количества рабочих, студентов среднего профессионального образования (СПО) и высшего образования (ВО), затем произойдёт рост, что не вписывается в прогнозные оценки, полученные методом графической экстраполяции (рис. 6).

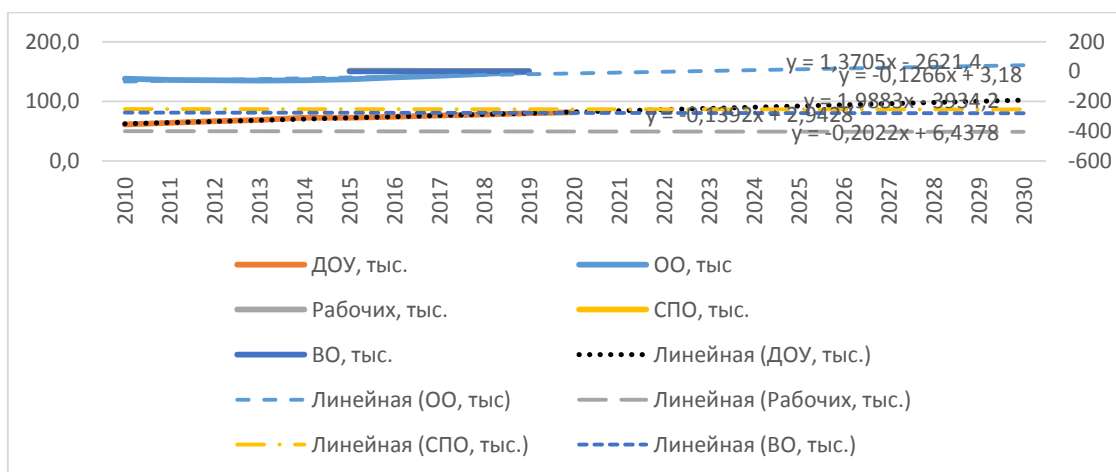


Рисунок 6 – Соотношение трендов численности обучающихся по уровням образования в регионе до 2030 года

Результаты выявленных тенденций сведены в таблицу 1, из которой следует, что количество воспитанников ДОУ и школ монотонно растёт, а количество учащихся в системе профессионального и высшего образования, а также рабочих кадров, также монотонно снижается.

Таблица 1 - Зависимости, описывающие тенденции

Наименование подсистемы образования региона	Соотношение сложившихся трендов
Воспитанники ДОУ	$y = 1,9883x - 3934,2$
Школьники	$y = 1,3705x - 2621,4$
Рабочие	$y = - 0,2022x + 412,66$
Студенты профессионального образования	$y = - 0,1266x + 257,52$
Студенты высшего образования	$y = -0,1392x + 282,6$

Примечание: У – количество обучаемых; X – номер прогнозного года

Но, если учесть прирост выпускников школ и дальнейшую тенденцию к росту, то картина изменится в части численности студентов профессионального и высшего образования и с 2022 года наметится тенденция к росту (рис. 7).

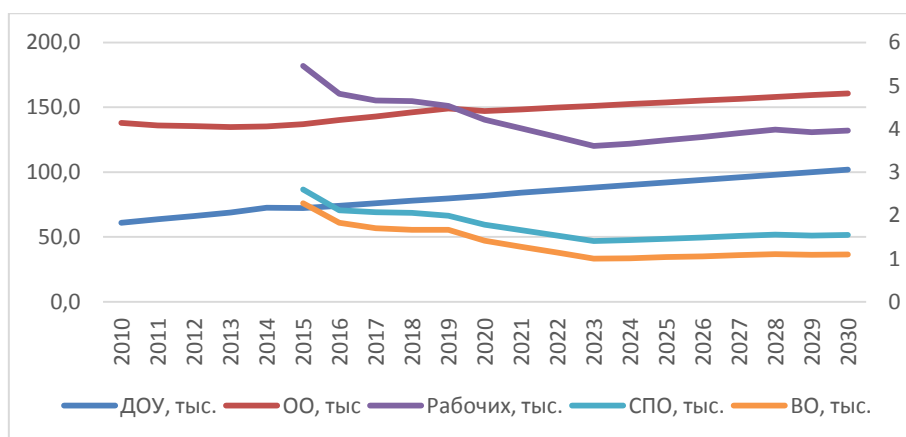


Рисунок 7 – Соотношение трендов численности обучающихся по уровням образования в регионе с учётом роста количества выпускников школ

В рамках диссертационного исследования<sup>1</sup> были предложены прогнозы развития системы образования Владимирской области. На этой основе автором разработаны 20 проектов и 20 программ, что позволило скорректировать план мероприятий по реализации стратегии развития системы образования региона по итогам апробации алгоритма.

### 3. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе решена важная научная проблема – разработано теоретическое, методическое и инструментальное обеспечение стратегического планирования развития системы образования региона. Основные выводы и результаты проведённого исследования можно сформулировать следующим образом:

1. Предложен способ формирования целей, определяющих содержание стратегического плана развития системы образования региона, который включает как формулировки целей, исходящих непосредственно от стратегии развития региона, так косвенные цели, выявленные в результате построения матрицы «задачи-цели». в которой задачи сформулированы, исходя из функциональных стратегий, стратегических проектов и программ, составляющих основу стратегии развития региона.

2. Определён порядок построения стратегического плана на основе анализа проблем развития системы образования региона. Для реализации предложена совокупность известных методов, распределённых по процедурам анализа, ранжирования, построения «матриц решений» и матриц «действия-цели», что обеспечивает формирование образовательной политики региона, которая наполняется содержанием проектов и программ, а также мероприятий и ресурсов, составляющих основу плана развития системы образования региона, реализа-

<sup>1</sup> прогноз численности населения региона в возрасте 1-6 лет; расчёт потребности в средствах консолидированного бюджета региона для финансирования дошкольного образования в прогнозируемом периоде; прогноз численности детей, которые могут посещать ДОУ; расчёт потребности системы дошкольного образования в педагогических работниках в прогнозируемом периоде; ожидаемая численность населения региона в возрасте 7-17 лет; расчёт прогноза численности учителей учреждений региона, реализующих программы общего образования; расчёт прогноза бюджетных расходов учреждений, реализующих программы общего образования; расчёт удельных бюджетных расходов в регионе; расчёт прогноза численности обучающихся в учреждениях, реализующих программы общего образования, а также соотношение трендов численности обучаемых по уровням образования

ция которого отслеживается на основе мониторинга, что позволяет с помощью обратной связи плана развития системы образования региона повторять указанный цикл разработки и корректировать содержание плана.

3. Разработан методический подход к аккумулярованию целей стратегического плана развития системы образования региона, включающий построение «дерева целей» развития системы образования региона на основе целей четырёх подсистем: целей стратегического развития; целей, обусловленных политикой Министерства науки и высшего образования РФ; целей стратегии развития региона; целей образовательных программ, поставленных в национальных проектах и федеральных целевых программах. Построенное таким образом «дерево целей» позволяет корректно сформулировать образовательную политику региона, определяющую план развития системы образования региона, который после уточнения выступает подсистемой стратегии развития региона.

4. Построен алгоритм формирования плана мероприятий по реализации стратегии развития системы образования региона, который наполнен инструментальным содержанием. На первом этапе реализации схемы выделяются факторы, влияющие на развитие системы образования региона и выполняется стратегический анализ; на втором этапе построение интегрального «дерева целей» выполняется в рамках названного выше подхода и дополняется целями, ориентированными на Видение; на третьем этапе формируется стратегический план мероприятий по реализации стратегии развития системы образования региона. Апробация предложенной процедуры на примере Владимирской области позволила наполнить содержанием ранее разработанные стратегически значимые проекты и программы, а также действующие проекты и программы с учётом прогнозных оценок развития системы образования региона.

*К перспективным направлениям развития исследований в избранной предметной области следует отнести:*

- методическое обоснование инструментов детализации проектов и программ до уровня мероприятий, что позволит определить необходимые ресурсы для реализации стратегического плана;
- теоретико-методическое обоснование механизмов выполнения прогноза развития системы, исходя из той совокупности целей, которая представлена в плане реализации образования региона;
- методическое обоснование процедур построения вариантов сценариев по выбранным приоритетам.

#### **4. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

##### **Статьи в научных журналах из перечня, рекомендованного ВАК**

##### **Министерства науки и высшего образования РФ**

1. Ерашова, О.В. Вопросы стратегического развития муниципальных образований / О.В. Ерашова // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2016, № 1. С. 39-44 (0,25 п.л.).

2. Ерашова, О.В. Проблемы развития системы образования региона / О.В. Ерашова // Экономика образования, № 3 май-июнь 2016. С. 68-73 (0,32 п.л.).

3. Ерашова, О.В. Стратегическое развитие подсистем региона / О.В. Ерашова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2016, №3. С. 255-262 (0,5 п.л.).

4. Ерашова, О.В. Факторы развития системы образования региона / О.В. Ерашова // Вестник университета. - 2016, № 4. С. 217-221 (0,32 п.л.).

5. Ерашова, О.В. Алгоритм построения плана развития системы образования региона / О.В. Ерашова // Экономика, статистика и информатика – 2016, №4. С. 42-50 (0,5 п.л.).

#### **Статьи в научных журналах, сборниках трудов и других источниках**

6. Ерашова, О.В. Прогнозные оценки развития системы образования региона / Актуальные проблемы развития отраслевых рынков: национальный и региональный уровень. III Международная научно-практическая конференция, 18 апреля 2019 года – Воронеж: Воронежский государственный университет, 2019. – С. 31-35 (0,25 п.л.).

7. Ерашова, О.В. Проектное управление в развитии системы образования региона // Местное самоуправление перед лицом современных вызовов: материалы III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием 9 ноября 2018 года. – Владимир: ВФ РАНХиГС, 2018. – 319 с. – С. 61-63 (0,25 п.л.).

8. Ерашова, О.В. Формирование образовательного кластера региона / О.В. Ерашова, Ю.Н. Лапыгин // Вестник ВлГУ. Серия: Экономические науки, № 1, 2017, С. 6-12. - URL: [http://vestnik-es.vlsu.ru/fileadmin/temp/Boltunova\\_Erashova.pdf](http://vestnik-es.vlsu.ru/fileadmin/temp/Boltunova_Erashova.pdf) (дата выпуска: 10.04.2017). - ISSN 2409-6210 (0,5/0,35 п.л.).

9. Ерашова, О.В. Образовательный кластер в альянсе кластеров региона / О.В. Ерашова, Ю.Н. Лапыгин // Ученые записки: Научно-практический журнал. – № 1 – 2017. - С. 6-10. – ISSN 978-5-8311-0665-7. (0,35/0,3 п.л.).

10. Ерашова, О.В. Развитие среднего профессионального образования в регионе / О.В. Ерашова, С.А. Болтунова // Новая экономика и региональная наука. № 3. 2016. – С. 272-277 (0,5/0,3 п.л.).

11. Ерашова, О.В. Методы решения проблем / О.В. Ерашова, Д.В. Тулинова // Системный подход в стратегическом развитии региональных инфраструктурных комплексов Международной научно-практической конференции. – Владимир: ВлГУ, 2016. – 252 с. – С. 73-74 (0,15/0,1 п.л.).

12. Ерашова, О.В. Возможности как проявление форсайта / О.В. Ерашова, Д.В. Тулинова // Региональная экономика: теория, проблемы и практика. Материалы 8 Международной научно-практической конференции. – Владимир: ВФ РАНХиГС, 2015. – 336 с. – С. 142-144. - ISBN 978-5-906773-18-0 (0,2/0,1 п.л.).

13. Ерашова, О.В. Прогнозные оценки развития системы образования в регионе [Электронный ресурс] / О.В. Ерашова, Ю.Н. Лапыгин // Регион: государственное и муниципальное управление. - № 1, 2016. - URL: <http://regiongmu.ru/wp-content/uploads/2016/04/RegionGMU010508.pdf> (дата выпуска: 30.03.2016) (1,1/0,8 п.л.).

14. Ерашова, О.В. Развитие общего образования в регионе [Электронный ресурс] / О.В. Ерашова, С.А. Болтунова // Вестник ВлГУ. Серия: Экономические науки, № 1, 2016, С. 9-14. - URL: [http://vestnik-es.vlsu.ru/fileadmin/ temp /Boltunova\\_Erashova.pdf](http://vestnik-es.vlsu.ru/fileadmin/temp/Boltunova_Erashova.pdf) (дата выпуска: 07.04.2016). - ISSN 2409-6210 (0,4/0,2 п.л.).
15. Ерашова, О.В. Развитие системы образования в регионе / О.В. Ерашова, Ю.Н. Лапыгин // Новая экономика и региональная наука. №1. 2016. – С. 19-23 (0,5/0,3 п.л.).
16. Ерашова, О.В. Прогноз развития общего образования в регионе [Электронный ресурс] / О.В. Ерашова, Ю.Н. Лапыгин, В.Е. Крылов // Регион: государственное и муниципальное управление. - № 4. - 2015. – URL: <http://regiongmu.ru/wp-content/uploads/2016/01/> (дата выпуска: 20.01.2016) (0,65/0,2 п.л.).
17. Ерашова, О.В. Оценка функционирования системы образования в регионе [Электронный ресурс] / О.В. Ерашова, Ю.Н. Лапыгин // Вестник ВлГУ. Серия: Экономические науки, № 5, 2015, С. 9-19. - URL: [http://vestnik-es.vlsu.ru/fileadmin/ temp /Lapygin\\_Erashova.pdf](http://vestnik-es.vlsu.ru/fileadmin/temp/Lapygin_Erashova.pdf) ISSN 2409-6210 (0,75/0,4 п.л.).
18. Ерашова, О.В. Проблемы стратегического планирования в муниципальном образовании / О.В. Ерашова, Д.В. Тулинова // Стратегическое управление: теория, практика и проблемы: сборник материалов международной научно-практической конференции. – Владимир: ВФ РАНХиГС, 2015. - С. 44-46. - ISBN 978-5-906773-05-0 (0,2/0,1 п.л.).
19. Ерашова, О.В. Методологические проблемы планирования / О.В. Ерашова, Д.В.Тулинова // Стратегическое управление: теория, практика и проблемы: сборник материалов международной научно-практической конференции. – Владимир: ВФ РАНХиГС, 2015. - С. 47-52. - ISBN 978-5-906773-05-0 (0,25/0,15).
20. Ерашова, О.В. Развитие социально-экономической региональной системы образования / О.В. Ерашова, Ю.Н. Лапыгин, Д.В. Тулинова // Стратегическое развитие социально-экономических систем в регионе: инновационный подход. Международная научно-практическая конференция. (11.11.2015). – Владимир: ВлГУ, 2015. – С. 161-169 (0,5/0,2 п.л.).
21. Ерашова, О.В. О проблеме развития города // Вестник ВлГУ. Серия: Экономические науки, №2 (4), 2015, С. 56-61. - URL: [http://vestnik-es.vlsu.ru/fileadmin/ temp /Vestnik\\_No4.pdf](http://vestnik-es.vlsu.ru/fileadmin/temp/Vestnik_No4.pdf) ISSN 2409-6210 (0,45 п.л.).
22. Ерашова, О.В. Алгоритм формулирования стратегии развития муниципального образования [Электронный ресурс] / О.В. Ерашова, Д.Ю. Лапыгин // Вестник ВлГУ. Серия: Экономические науки, №1 (3), 2015, С. 105-107. - URL: [http://vestnik-es.vlsu.ru/fileadmin/ temp /Erashova\\_Lapygin.pdf](http://vestnik-es.vlsu.ru/fileadmin/temp/Erashova_Lapygin.pdf) ISSN 2409-6210 (0,2/0,1).
23. Ерашова, О.В. Ментальные и стратегические карты / О.В. Ерашова, Ю.Н. Лапыгин // Региональная экономика: теория, проблемы и практика. Материалы 8 Международной научно-практической конференции. – Владимир: ВФ РАНХиГС, 2015. – 336 с. – С. 109-113. - ISBN 978-5-906051-00-4 (0,2/0,1 п.л.).

24. Ерашова, О.В. Построение стратегии города креативными группами / О.В. Ерашова // Стратегическое управление: теория, практика и проблемы: сборник материалов международной научно-практической конференции. – Владимир: ВФ РАНХиГС, 2013. – С. 11-18. (0,2 п.л.) - ISBN 978-5-906051-46-2 (0,2 п.л.).

25. Ерашова, О.В. Корректировка стратегии города / О.В. Ерашова, Д.Ю. Лапыгин // Стратегическое управление: теория, практика и проблемы: сборник материалов международной научно-практической конференции. – Владимир: ВФ РАНХиГС, 2013. – С. 231-234. (0,3/0,15 п.л.) - ISBN 978-5-906051-46-2 (0,3/0,15 п.л.).

26. Ерашова, О.В. Формирование функциональной стратегии / О.В. Ерашова, Ю.Н. Лапыгин // Стратегическое управление: теория, практика и проблемы: сборник материалов международной научно-практической конференции. – Владимир: ВФ РАНХиГС, 2013. – С. 235-241. (0,4/0,2 п.л.) - ISBN 978-5-906051-46-2 (0,4/0,2 п.л.).

27. Ерашова, О.В. Методы управления социально-экономическими системами (монография) / О.В. Ерашова., А.В. Добронравов, Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. - Владимир: Издательство «Владимирского филиала РАНХиГС», 2013. – 252 с. - ISBN 978-5-906051-43-1 (16,0/1,0 п.л.).

28. Ерашова, О.В. Модели компетенций государственных гражданских служащих / О.В. Ерашова, Ю.Н. Лапыгин // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. - №9. – 2013. – С.189-208. – Режим доступа: <http://www.meconomics.org/#!9-2013/c1cof> (0,84/0,42 п.л.).

29. Ерашова, О.В. Система инструментов формирования стратегии развития муниципальных образований: автореферат диссертации на соискание учёной степени кандидата экономических наук:05.13.10 [Место защиты: Торгово-пром.палата Владимирской области] / Ерашова Оксана Валентиновна. - Владимир, 2014. – 26 с. <https://search.rsl.ru/ru/record/01005545307> (1,0 п.л.).

30. Ерашова, О.В. Стратегическое развитие систем / О.В. Ерашова // Актуальные проблемы государственной и муниципальной службы в субъекте Российской Федерации: материалы Второго Национального форума «Государственная служба: поиск новой модели». – Владимир: Изд-во ВФ РАНХиГС, 2013. – С. 63-65. - ISBN 978-5-906051-39-4 (0,15 п.л.).

---

Подписано в печать 10.10.2019.

Формат 60 x 84/16. Усл. печ. л. 1,0. Тираж 130 экз.

Заказ № 139. Отпечатано в типографии ООО ИПЦ «Научная книга»

394026, г. Воронеж, Московский пр-т, 11 б. <http://www.n-kniga.ru>.