

**ПРИОРИТЕТНЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ОБРАЗОВАНИЕ»**

**РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ДРУЖБЫ НАРОДОВ**

---

**Е.А. КНЯЗЕВ, А.К. КЛЮЕВ**

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ  
МЕЖДУНАРОДНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО  
КЛАССИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА**

**Учебное пособие**

**Москва  
2008**

**«Создание комплекса инновационных образовательных программ  
и формирование инновационной образовательной среды, позволяющих  
эффективно реализовывать государственные интересы РФ  
через систему экспорта образовательных услуг»**

Экспертное заключение –

зам. зав. кафедрой экономической теории и предпринимательства  
Российской академии наук, доктор экономических наук,  
профессор *А.Ю. Егоров*

**Князев Е.А., Ключев А.К.**

Стратегическое управление международно-ориентированного  
классического университета: Учеб. пособие. – М.: РУДН, 2008. – 148 с.

Выход вуза за пределы национальных границ связан с необходимостью определения стратегии работы вуза на международном рынке образовательных услуг, требует перестройки организационных структур и управления вузами, использования современных технологий управления, развития организационной культуры университета.

Настоящее учебное пособие предназначено для подготовки и повышения квалификации управленческого персонала вузов, для освоения технологий стратегического управления и практических навыков разработки стратегии образовательных учреждений высшего профессионального образования, ориентированных на работу в международном образовательном пространстве.

Пособие может представлять интерес для ректоров и проректоров вузов; руководителей структурных подразделений и служб вузов; деканов факультетов, руководителей образовательных и научных структур вузов; заведующих кафедрами, лабораториями, отделениями вузов; руководящих работников органов управления образованием; представителей бизнес-окружения вузов.

***Учебное пособие выполнено в рамках инновационной образовательной программы Российского университета дружбы народов, направление «Формирование службы обеспечения экспорта образовательных услуг на базе модернизации существующей инфраструктуры международного образования РУДН», и входит в состав учебно-методического комплекса, включающего описание курса, программу и электронный учебник.***

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>4</b>
<b>ГЛАВА 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВВЕДЕНИЕ И ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....</b>	<b>7</b>
<b>Глава 2. Миссия международно-ориентированного университета .....</b>	<b>19</b>
<b>ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ МЕЖДУНАРОДНО- ОРИЕНТИРОВАННОГО УНИВЕРСИТЕТА .....</b>	<b>38</b>
<b>ГЛАВА 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ: ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И ТЕХНИКИ .....</b>	<b>55</b>
<b>ГЛАВА 5. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ МЕЖДУНАРОДНО- ОРИЕНТИРОВАННОГО УНИВЕРСИТЕТА .....</b>	<b>77</b>
<b>ГЛАВА 6. РЕАЛИЗАЦИЯ НОВОЙ СТРАТЕГИИ .....</b>	<b>89</b>
<b>ГЛАВА 7. УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В МЕЖДУНАРОДНО-ОРИЕНТИРОВАННОМ УНИВЕРСИТЕТЕ .....</b>	<b>106</b>
<b>ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ .....</b>	<b>120</b>
<b>ГЛОССАРИЙ .....</b>	<b>123</b>
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....</b>	<b>129</b>
<b>ОПИСАНИЕ КУРСА И ПРОГРАММА .....</b>	<b>139</b>

## **ВВЕДЕНИЕ**

Процессы интеграции высшей школы России в международное образовательное пространство инициируют возникновение новых моделей университетов, ориентированных на международную мобильность студентов и преподавателей. Данная тенденция определяется государственной политикой Российской Федерации в области подготовки национальных кадров для зарубежных стран в российских образовательных учреждениях. Государственная политика в качестве главной цели определяет реализацию геополитических и социально-экономических интересов РФ, полноправное и полноценное участие в глобальном процессе развития образования, обеспечение высокого качества подготовки и конкурентоспособности выпускников российских образовательных учреждений на мировом рынке образования и труда.

Выход вуза за пределы национальных границ связан с необходимостью определения стратегии работы вуза на международном рынке научно-образовательных услуг, требует перестройки организационных структур и управления вузами, использования современных технологий управления, развития организационной культуры университета.

Внедрение стратегического менеджмента в управленческую практику российских вузов, заинтересованных в интеграции в международное образовательное пространство, является эффективным средством комплексного развития университетов этого типа и укрепления их конкурентных преимуществ на международных образовательных рынках, мобилизации внутренних интеллектуальных, материально-технических, творческих ресурсов развития вузов. Переход на принципы стратегического управления помогает создать механизмы привлечения внешних финансовых, материальных и гуманитарных ресурсов для развития вузов посредством формирования привлекательного имиджа и благоприятного инвестиционного климата для формирования бизнес-окружения.

Поэтому актуальным является освоение управленческим персоналом вузов технологий стратегического управления и практических навыков разработки стратегии образовательных учреждений высшего профессионального образования, ориентированных на работу в международном образовательном пространстве.

Настоящее учебно-методическое пособие разработано со следующими целями:

- дать комплексное представление о процессе стратегического управления, ключевых управленческих компетенциях;
- выделить специфику стратегического управления в международно-ориентированном университете;
- ознакомить с инструментами стратегического анализа, функциями, методами и принципами стратегического менеджмента;
- ознакомить с различными подходами к стратегическому управлению в высшей школе;
- сформировать умения и навыки по применению технологий стратегического управления в вузе;
- сформировать навыки анализа конкретных ситуаций и методов принятия стратегических управленческих решений.

В первой главе пособия представлен понятийный аппарат стратегического менеджмента, приводится «пошаговое» описание процесса стратегического управления.

Во второй главе рассматривается процесс разработки миссии, политик и стратегических альтернатив международно-ориентированного вуза.

Третья глава посвящена рассмотрению специфики целей международно-ориентированного университета.

В четвертой главе показано использование инструментов стратегического анализа для диагностики состояния вуза, определения внешних возможностей и угроз, для осуществления оценки образовательных рынков.

Пятая глава развивает понимание различных типов основных организационных стратегий; показывает применение техник для выбора оптимальной стратегии.

В шестой главе рассматриваются процессы реализации стратегии, разработки коммуникационной системы для получения и использования обратной связи и процесс создания комплексной системы мониторинга реализации стратегии.

Седьмая глава посвящена описанию основных типов процессов стратегических изменений; в нем приводится характеристика основных способов управления изменениями в вузе.

В пособии также представлен глоссарий стратегического университетского менеджмента. Для тех кого заинтересует дальнейшее изучение данного вопроса, в конце пособия приведен список литературы.

## Глава 1

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВВЕДЕНИЕ И ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

---

### 1.1. Что такое стратегический менеджмент, его цели и проблемы.

#### Ключевые определения

В начале 60-х годов прошлого столетия гарвардский ученый А.Чандлер, известный специалист по экономической истории, ввел концепцию стратегии в научный оборот. На основе фундаментального исследования американского бизнеса он пришел к заключению, что внутренняя структура организации вторична по отношению к ее стратегии.

В конце 70-х годов, почти двадцать лет спустя, Игорь Ансофф впервые употребил понятие «стратегический менеджмент», которым он обозначил «взаимосвязанный комплекс планирования стратегии организации и внедрения выработанных планов в жизнь» (Ansoff, 1979). Принципиальное отличие стратегического подхода к планированию заключается не просто в степени детализации плана, структуре целей или определении горизонта планирования, а прежде всего в выборе направления вектора планирования – из будущего в настоящее. основополагающим понятием, определяющим специфику стратегического управления, и в частности стратегического планирования как одной из основных функций менеджмента, является стратегия.

К настоящему моменту в менеджменте еще не сложилось общепринятого определения стратегии. Но авторов объединяет то, что, рассматривая организацию (учреждение, предприятие и т. п.) как открытую систему, они признают необходимость разработки системы управления,

развития организации для обеспечения взаимодействия с изменениями во внешней среде и выстраивания адекватной линии поведения – планирования деятельности. Обилие предлагаемых в специальной литературе определений стратегии как раз и отражает многообразие и динамичность связей организаций с внешней средой.

Выделение внешней и внутренней среды и их постоянный анализ – это краеугольный камень стратегического управления. Г. Келлер назвал внешнюю среду и внутреннюю институциональную среду «критическими областями для стратегического управления».

Для каждой из критических областей Г. Келлер определил по три ключевых элемента, которые должны постоянно находиться под пристальным вниманием. В самой организации это:

- традиции, ценности и ожидания;
- сильные и слабые стороны, как академические, так и материально-финансовые;
- компетентность руководства и его приоритеты.

По отношению к внешней среде ключевыми элементами Г. Келлер считает:

- тенденции в ней и связанные с ними угрозы и возможности;
- понимание рынка, рыночных предпочтений и тенденций;
- конкурентную ситуацию и порождаемые ею возможности и угрозы.

Значительное развитие концепция стратегии получила в работах Г. Минцберга, который предложил пять определений стратегии.

1. Стратегия – план последовательных действий.
2. Стратегия – принцип поведения или следование некоторой модели поведения.
3. Стратегия – уникальная позиция на соответствующем рынке.
4. Стратегия – «ловкий прием» с целью обмануть конкурента.
5. Стратегия – перспектива или основной способ деятельности организации.

Огромное влияние на развитие и формирование стратегического менеджмента как самостоятельной дисциплины оказали также работы М. Портера (Porter, 1985), Г. Хэмела и С. Прахалада (Hamel, Prahalad, 1994), М. Ханнана и Дж. Фримана (Hannan, Freeman, 1977), Дж. Пфеффера и Г. Салансика (Pfeffer, Salencik, 1978). Именно с этими именами связаны многие школы стратегического менеджмента. В 1980-х годах концепция стратегического менеджмента уже распространилась в деловом мире как основная парадигма организации успешного бизнеса.

## **1.2. Процесс стратегического менеджмента**

В менеджменте важную роль играют два базовых принципа: принцип производительности и принцип эффективности. Производительность напрямую связана с минимизацией затрат: нужно стараться делать больше за относительно меньшие деньги. Это, в свою очередь, определяет ограничения на инфраструктурные характеристики организации, на методы и механизмы распределения ресурсов внутри организации, да и на саму внутреннюю организационную структуру. Эффективность – это прежде всего вопрос выбора. Выбора того, что делать, и того, чего не делать. Закрепление этих принципов в каждодневной практике управления университетом служит важным и необходимым условием перехода от просто управления к управлению стратегическому.

Другим необходимым условием перехода к стратегическому управлению является понимание организации как открытой системы, т.е. как совокупности (системы) взаимосвязанных подсистем, помещенных в окружающую их сверхсистему – среду. Открытость системы означает связь со средой, а цель системы – отвечать на запросы этой среды (Sporn, 1999).

Сказанное в совокупности предопределяет стратегическое управление как циклический процесс, основанный на перманентном исследовании внешней и внутренней среды организации, на четком и разделяемом в

коллективе представления о миссии (схематически процесс стратегического менеджмента представлен на рис. 1).

Сущность процесса стратегического менеджмента сводится к поиску ответов на вопросы.

1. Каково настоящее положение организации?
2. Какова стратегическая ситуация, в которой она находится?
3. В каком положении руководство организации хочет видеть ее в будущем?
4. Какие препятствия могут возникнуть на пути к поставленной цели?
5. Что и как нужно сделать, чтобы достичь целей организации?

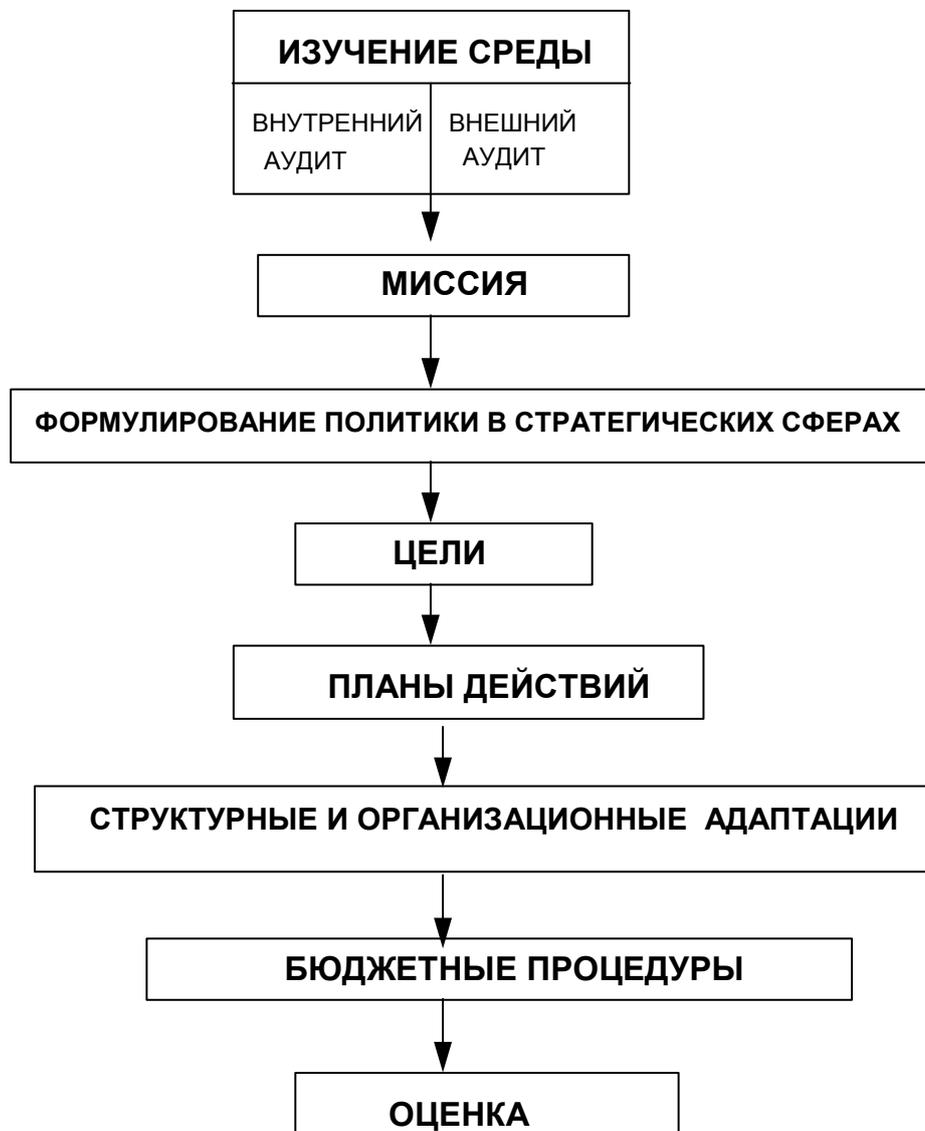


Рис. 1. Процесс стратегического менеджмента

Первым этапом стратегического менеджмента является сканирование внешних и внутренних условий, или так называемый SWOT- анализ, который призван сформировать ясное представление о сильных и слабых внутренних сторонах организации, а также о тех возможностях и угрозах, которые существуют для нее во внешней среде. Первое необходимо для критической оценки собственного потенциала организации и, как следствие, для определения реалистичного уровня притязаний в планировании деятельности. Второе позволяет увидеть во внешнем мире факторы, поддерживающие или усложняющие осуществление намеченного.

Результатом анализа является миссия организации, играющая в стратегическом менеджменте очень важную роль. Миссия – это инструмент, делающий децентрализацию управления в организации простой и естественной, а собственно управленческую деятельность легко контролируемой и объективно оцениваемой как в коллективе, так и вышестоящими органами.

Опираясь на миссию, организация определяет стратегические приоритеты (направления) и стратегические цели развития. Для того чтобы конкретизировать основные положения миссии в сферах деятельности, рассматриваемых как стратегические для успеха организации, миссия, как правило, дополняется рядом интерпретирующих деклараций, называемых политиками деятельности в указанных сферах.

Миссия и политики служат основой для разработки стратегического плана, а точнее – планов деятельности организации. С принятием плана начинается второй, не менее ответственный, этап процесса стратегического менеджмента – реализация стратегии. Планы становятся реальностью, когда сопровождаются соответствующими бюджетными и структурными изменениями. Последнее означает перераспределение и аккумуляцию ресурсов на основных направлениях реализации стратегии и приведение структуры организации в соответствие решаемым задачам.

Наконец, завершающим этапом управленческого цикла является оценка достигнутого состояния, результатов, процесса. При необходимости уточняется миссия, корректируются планы, вносятся изменения в структуру и бюджетные процедуры.

Цикличность процесса стратегического управления предполагает повторяемость, регулярность, воспроизводимость, приоритетность целого ряда комплексов управленческих функций. Поэтому для обеспечения этого процесса и осуществления этих функций в структуре управления формируются соответствующие системы поддержки. Конфигурация их может быть самой разной, но, как правило, включает в себя системы планирования, финансового менеджмента, управления человеческими ресурсами, информационного обеспечения и институциональных исследований, внешних связей.

### **1.3. Стратегический менеджмент в высшей школе**

Принципы стратегического управления в университетах своими корнями уходят в традиции американского высшего образования с его широким распределением и децентрализацией властных полномочий, относительно слабым государственным регулированием, невмешательством в академические вопросы и сильной координацией на институциональном уровне. Концепция стратегии в высшем образовании США впервые появилась в конце 1970-х.

В Европе картина несколько иная: профессорско-преподавательский состав вполне автономен в вопросах исследований и преподавания, но управленческие решения во многих странах регулируются администрацией университета совместно с органами власти. Это побудило Боэра, Маассена и Девирта (Boer, Maassen, de Weert, 1999) разделить стратегическое планирование в организационно-административных и академических вопросах. Примечателен здесь сам факт дуалистичного взгляда на принятие

управленческих решений в образовании, на разделение академического и административного начал в университетском управлении.

На протяжении последних тридцати лет понимание природы принятия стратегических решений в системах образования индустриально развитых стран было обогащено, сформировался ряд научных школ.

Независимо от осознанного или неосознанного предпочтения в способе определения стратегии, в основе каждого подхода лежит анализ организации и ее окружения. Именно на основе результатов этого анализа строится некоторое цельное и идеальное представление о будущем организации и конструируется способ его достижения.

Спектр применяемых в практике успешных университетов методов стратегического анализа очень широк и разнообразен. Это и анализ стратегической позиции вуза по взаимодействию с целевыми группами, PEST-анализ, SWOT-анализ, конкурентный анализ, портфельный анализ и другие.

«Поскольку анализ и синтез суть разные понятия, стратегическое планирование не является формулированием стратегии. Анализ может предшествовать синтезу и поддерживать его, он может следовать за ним и содействовать ему, но не может его заменить» (Mintzberg, 1994). Поэтому основные различия в подходах к определению стратегии нужно искать именно в способах ее синтеза. Синтез стратегии – это синтез совокупности деятельности, которая и ведет к сформированному и разделяемому в коллективе видению идеального состояния университета как системы. Поэтому стратегия может быть явной (документированной) или неявной (вербальной), формализуемой или не формализуемой. Более того, в стратегии отдельного университета могут сочетаться как элементы в формализованном выражении (миссия, политики, планы, программы, проекты и т.д.), так и не представленные в виде документа (принципы, ценности, нормы и т.д.), но неукоснительно реализуемые в практической деятельности.

Можно выделить три основных направления в отношении определения и процесса разработки стратегии, которые в международной университетской практике получили наибольшее распространение: школа стратегического планирования, школа обучения, школа предпринимательства.

Школа планирования выступает за необходимость значительной формализации основных рамок стратегического менеджмента. Важным моментом является разделение анализа и практики, а также главенствующая роль плана, который разделяет процесс на последовательность шагов с обязательным документированием:

- стадия постановки задач (как количественную интерпретацию целей);
- стадия внешнего и внутреннего аудита;
- стадия оценки стратегии (чаще всего связанная с использованием финансово-экономических или иных количественных инструментов);
- стадия операционализации стратегии (декомпозиция на долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные планы, задачи, бюджеты, образующие разнообразные иерархии, совокупность которых принято называть мастер-планом);
- стадия программирования процесса в целом («планирование планирования»).

Главная стратегия разделяется на подстратегии, каждая с серией подзадач и бюджетом для реализации. Строгие механизмы контроля используются для проверки соблюдения инструкций, отраженных в плане.

Сторонники школы обучения рассматривают процесс планирования как широкую мобилизацию знаний сотрудников, обмен знаниями, командную работу. Принятие решений должно быть максимально децентрализовано, передано от центра на оперативный уровень, т.е. на кафедры и в лаборатории, где сосредоточено знание. Обучающаяся организация постоянно ориентирована на поиск новой информации во

внешнем мире и ее переработку, на систематический анализ уроков прошлого и опыта ошибок. Университетская администрация должна стремиться к руководству, которое вдохновляет и воодушевляет, к созданию организационного климата, который мобилизует знания и инновационное творчество по всему университету.

Школа предпринимательства определяет следующие необходимые черты стратегии предпринимательского университета (по В.Clark):

- создание усиленного управленческого ядра;
- формирование дискретной (диверсифицированной) финансовой базы;
- формирование расширенной периферии развития университета;
- стимулирование академического ядра;
- широкое распространение и утверждение в университетском сообществе предпринимательских убеждений и ценностей.

На практике можно наблюдать смешение рассмотренных выше подходов к организации стратегического менеджмента в университетах или частичное использование некоторых приемов. Наибольшее удобство в реализации за счет четкости и простоты, и, возможно, в силу традиций российской плановой экономики, можно отметить в подходе к разработке стратегий именно в форме стратегического плана.

#### **1.4. Преимущества и проблемы стратегического управления в университетах**

Распространенность стратегических подходов к управлению в высшей школе объясняется возможностями и преимуществами, которые они обеспечивают, а именно:

- выявлять новые точки роста и возможности развития;
- систематизировать разрозненные тенденции, планы, проекты, мероприятия, концентрировать и рационально использовать ресурсы вуза;

- формировать широкую социальную основу для принятия и осуществления необходимых, но непопулярных решений;
- формулировать потребности сообщества как основу действий вуза, консолидировать вузовское сообщество и активизировать его потенциал;
- определять специфику вуза в новых условиях;
- привлекать новые ресурсы;
- повышать конкурентоспособность и привлекательность вуза в разных аспектах.

Тем не менее нельзя не отметить ряд трудностей, которые стоят сегодня перед управленческими командами российских вузов, заинтересованными в использовании технологий стратегического планирования.

В классических исследованиях по системам образования выделяют три модели управления университетами: бюрократическую (континентальную), коллегиальную (британскую), рыночную (американскую). Для России характерна бюрократическая модель. Ее основной чертой является жесткое государственное регулирование образовательной деятельности. Однако тенденции последнего времени свидетельствуют о том, что правительство повышает ответственность и самостоятельность вузов, как в сфере управления, так и финансирования, ужесточает требования к качеству обучения, предлагает введение новых организационно-правовых форм, инициируя тем самым повышение самостоятельности вузов в принятии решений по их развитию.

Таким образом, российские вузы находятся в двойственном состоянии: с одной стороны, декларируется самостоятельность, с другой – происходит жесткая регламентация их деятельности со стороны Министерства образования и науки РФ. Зачатки демократизации управления соседствуют с закрытостью дискуссий о проблемах управления как внутри университетов, так и в российском университетском сообществе.

Правительство в своих программных документах по модернизации и реформированию высшей школы неоднократно заявляло о переходе к новому принципу оценки деятельности вуза и его менеджмента по достигнутым результатам. Вместе с тем исследования организационной структуры вузов показывают, что преобладающими являются как раз не «результативные» типы организационной культуры: клановая и бюрократическая. Рыночный тип организационной культуры, наиболее полно поддерживающий ориентацию организации на достижение поставленных целей по максимально эффективному сценарию, развит достаточно слабо даже в известных своей предпринимательской и инновационной активностью университетах.

Существует также дефицит управленческих технологий стратегического планирования, особенно в области методов привлечения вузовского сообщества, анализа внешней и внутренней среды, процедур выявления и согласования интересов как групп персонала внутри университета, так и потребителей образовательных услуг в лице населения, бизнеса и государства.

Типичной проблемой стратегического управления в российских вузах является мозаичность подходов к стратегическому планированию и отсутствие механизма установления взаимосвязей стратегического и оперативного планирования. В результате:

- миссия и цели объявляются, но не доводятся до формирования политик;
- стратегия провозглашается, но не обеспечивается необходимой структурной перестройкой;
- стратегия запускается, но не обеспечивается системой мониторинга и поддержки, в стратегическом плане отсутствуют конкретные измеряемые ориентиры и показатели.

В целом можно сделать вывод, что ситуация с внедрением стратегического менеджмента в практику деятельности российских вузов характеризуется:

- отсутствием общепризнанных стандартов и технологий стратегического планирования для таких специфических организаций, как вузы;

- недостаточностью информационных массивов по данной проблематике университетского управления;

- отсутствием прецедентов успешно реализованных стратегий развития российского вуза, представленных вузовскому сообществу.

## Глава 2

### МИССИЯ МЕЖДУНАРОДНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УНИВЕРСИТЕТА

---

#### **2.1. Миссия международно-ориентированного университета: определение и роль**

Миссия – основная общая цель или задача организации, которая проясняет то, чем является организация и какой она стремится быть, а также показывает отличие организации от других, ей подобных.

Миссия университета – это документ, определяющий основные виды деятельности университета, основные типы продукции и услуг, в производстве которых университет участвует или намерен участвовать, рынок или рынки, которые университет обслуживает или намерен обслуживать, заказчиков (заинтересованных в успехе деятельности университета) и конкурентов (незаинтересованных в успехе деятельности университета), цели, которые университет намерен достичь, и пути их достижения.

Миссия международно-ориентированного университета должна подчеркивать, что международное сотрудничество является неотъемлемой частью деятельности вуза и важным инструментом в обеспечении качества образования и его соответствия международным стандартам. Интенсивные международные контакты и поддержка со стороны международных организаций играют значительную роль в обеспечении учебного процесса современными программами, отвечающими стандартам качества ведущих зарубежных университетов, научная деятельность в вузе также планируется в соответствии с международным контекстом и стандартами. Интеграция университета в мировое образовательное и научное сообщество

осуществляется в рамках программ сотрудничества с ведущими зарубежными университетами, реализации международных образовательных программ и проектов, осуществлении совместной научно-исследовательской деятельности, организации научно-практических семинаров и конференций, обмена преподавательскими кадрами и развитии студенческой мобильности и т.д.

В качестве примера можно также привести миссию и видение Университета Дюрам (Durham University), входящего в десятку лучших университетов Великобритании и поставившего себе задачу войти в число лучших мировых университетов.

#### **Миссия Университета Дюрам**

*Создание будущего через осуществление исследовательской и образовательной деятельности мирового уровня в рамках особой коллегиальной среды.*

#### **Видение**

*Мы будем исследовательским университетом мирового уровня, признанным международным сообществом. Мы будем мировым лидером в выделенных областях научных исследований. Мы диверсифицируем состав наших студентов и обеспечим каждому из них получение уникального опыта. Мы сохраним нашу ответственность за развитие северо-восточного региона Англии и усилим свои международные позиции. При достижении всех перечисленных задач мы будем учитывать необходимость устойчивого развития всей организации.*

Миссию не следует понимать как просто декларацию. Миссия – это флаг в руках руководства, указывающий направление движения или, возвращаясь к военной терминологии, направление главного удара. Миссия – это универсальный способ для определения общих (разделяемых членами коллектива) целей, для усиления эффективности принимаемых решений, для создания более открытого стиля управления, для оценки качества управления на всех уровнях.

Разработка миссии – это сложный и многоаспектный процесс, требующий учитывать множество факторов, предполагающий использование

определенных методологий. При этом собственно процесс и его организация не менее важны, чем его результат.

На практике можно нередко столкнуться со скептическим отношением работников вузов к необходимости формулировать миссию, поскольку цели деятельности институтов, университетов, академий закреплены в их уставах, определены в нормативных документах и т. д. Однако нормативные цели вуза носят обобщенный характер, не отражают уникальность каждой конкретной организации.

Миссия вуза проецируется как вовнутрь организации, так и вовне ее. Смысл внутренней проекции заключается в объединении преподавателей, сотрудников и студентов вокруг единых ценностей, стратегических установок, философии, которые формируют организационную культуру и корпоративный дух коллектива, дают ему целевые ориентиры и единое направление деятельности.

Внешняя проекция миссии – визитная карточка вуза, которая позволяет различным внешним группам влияния и общественности в целом сформировать представление о кредо и целях организации, о той философии, которой вуз руководствуется, тех ресурсах и средствах, которыми он располагает для осуществления миссии. Внешняя проекция миссии формирует и закрепляет позитивный имидж организации в глазах субъектов внешней среды.

В качестве примера рассмотрим миссию одного из ведущих зарубежных университетов – Лондонской школы экономики и политических наук.

London School of Economics and Political Science – Лондонская школа экономики и политических наук (ЛШЭ) была основана в 1895 г. и на сегодняшний день имеет репутацию одного из лучших в мире научно-образовательных центров в области общественных наук. В школе обучаются 8600 студентов. 34% студентов составляют студенты из Великобритании, 18% – студенты из стран Европейского Союза, 48% – студенты из ста тридцати стран мира. По данным на сентябрь 2007 г. процентное

соотношение иностранных студентов возросло до 75%. Школа является уникальным учебным заведением, где 58% студентов обучаются на программах последипломного обучения (магистратура и докторантура).

#### **Миссия Лондонской школы экономики и политических наук**

*Лондонская школа экономики является признанным международным университетским центром, обеспечивающим проведение первоклассных исследований в области социальных наук с целью:*

*- достижения максимальной глубины и практической ценности научных исследований, осуществляемых с глобальных позиций и основанных на междисциплинарном мышлении;*

*- превосходного качества преподавания, поддерживаемого первоклассными научными исследованиями;*

*- развития децентрализованной культуры, интеллектуальной свободы, постановки неординарных задач, терпимости и открытости, в атмосфере которой будут мыслить и действовать студенты, работники и выпускники;*

*- увеличения вклада в решение глобальных проблем, налаживания реальных и действенных связей с местными, национально-государственными и международными сообществами и организациями, выступая в качестве активного и полезного участника процесса принятия решений как в частном, так и в государственных секторах.*

Не всегда университеты имеют явно выраженную, сформулированную миссию. Многие университеты имеют неявные, подразумеваемые миссии, основанные на действиях, которые какое-то время осуществлялись или осуществляются практически и лишь формально находят в миссии свое отражение.

По сравнению с миссиями предприятий бизнеса миссии университетов часто уделяют заметно большее значение ценностям, убеждениям, организационной культуре. Университеты уделяют очень серьезное внимание своему будущему предназначению. Они понимают, что фундаментальные проблемы, стоящие перед человечеством, – это проблемы политические, социальные, моральные и этические. Они определяют свои

собственные пути в преодолении этих проблем, опираясь на свои ценностные ориентиры.

Существует четыре важных фактора, определяющих процесс создания миссии:

- реальная потребность в изменениях и их неотложность;
- ясное и разделяемое коллективом видение предстоящих изменений;
- способность к изменениям;
- определение первых шагов в плане действий.

Ценность миссии состоит в том, что она:

- раскрывает цель и назначение вуза, что может стать основой для энтузиазма в деятельности служащих и стимулировать их работу;
- позволяет избежать потери ориентиров или четкого руководства, поскольку является основой для всех плановых решений организации, для дальнейшего определения ее целей и задач;
- обеспечивает понимание и поддержку среди внешних участников организации (социального окружения);
- подготавливает вуз к вступлению в будущее.

Правильно сформулированная миссия повышает точность решений и делает трудный выбор между альтернативными вариантами простым и очевидным.

Подобно флагу на поле сражения, миссия выполняет мобилизующую и сплачивающую функцию, поэтому она должна быть краткой и выразительной. Требования, предъявляемые к миссии, могут быть сформулированы следующим образом.

- Узнаваемость университета.
- «Пафосность» стиля.
- Системность видения университета.
- Лаконичность сюжетов.
- Конкретность устремлений.

### **Миссия Российского университета дружбы народов**

*Российский университет дружбы народов – международный классический университет, миссия которого заключается в следующем:*

*в объединении знанием людей разных национальностей, рас и вероисповеданий;  
подготовке приоритетно востребованных специалистов в различных сферах  
человеческой деятельности;*

*формировании личностей, являющихся патриотами своих стран и друзьями  
России, приобщенных к достижениям мировой культуры, несущих идеалы гуманизма,  
демократии и дружбы народов;*

*воспитании молодежи, способной успешно работать в любой стране мира и  
проявлять свои творческие возможности в условиях взаимосвязи цивилизаций и  
многообразия современного общества.*

### **Миссия Владивостокского государственного университета экономики и сервиса**

*ВГУЭС – предпринимательский инновационный университет, центр  
образования международного уровня в сфере бизнеса и сервиса. Университет  
занимает ведущие позиции в области информационных технологий в образовании,  
содействует укреплению позиции России в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Мы  
готовим студентов к успеху в учебе, карьере и жизни.*

Существует опасность, что миссия может оказаться слишком нечеткой для практического использования. Поэтому, чтобы реализовать то, что декларировано в миссии, часто считают полезным разъяснить ее, формулируя для каждого из основных направлений деятельности самостоятельный документ для внутреннего пользования – политику. Политика обеспечивает стандартизацию подходов в процессе принятия решений, что особенно важно в условиях неопределенности. Четко сформулированные политики позволяют проще подойти к определению конкретных целей и планов действий, процедур и регламентов.

## **Политика интернационализации Казанского государственного университета**

*Интеграционные процессы в мире образования, международная кооперация стали реальностью в повседневной деятельности ведущих и просто хороших университетов. И более того, активность и широта международных связей университета, экспорт его академического потенциала через обучение иностранных студентов, через участие в международных научных и образовательных проектах, участие в обсуждении и решении глобальных проблем человечества и природы – стали важными компонентами международной оценки деятельности университетов. Мы не можем быть в стороне от этих процессов и по-другому оценивать свою работу, свое место в мире высшего образования. Политика интернационализации университетской жизни должна стать нашим ответом на этот вызов.*

*Целями политики интернационализации являются:*

- широкая и гармоничная интеграция университета в международное сотрудничество в области высшего образования;*
- содействие научно-исследовательским и педагогическим коллективам и группам университета в достижении лидирующих позиций в мире и повышении их конкурентоспособности;*
- доступность международного сотрудничества для научных сотрудников, преподавателей, аспирантов и студентов университета.*

*Достижение поставленных целей будет осуществляться сочетанием широкого спектра научно- и образовательно-ориентированных программ интернационализации и организационных мер.*

*Научно-ориентированные программы интернационализации будут сфокусированы: на преимущественном развитии центров превосходства и поддержки исследований на основе международных проектов и соглашений; наращивании научного сотрудничества с зарубежными партнерами; на поощрении и развитии международной мобильности для исследований, повышения квалификации и обучения; обязательном внедрении международного измерения в планирование и оценку деятельности всех научно-исследовательских коллективов и ученых; широком распространении результатов исследований и доступе к знаниям через международные сети и коммуникации; поддержке исследований по традиционной международной тематике.*

*Образовательно-ориентированные программы интернационализации будут содействовать: достижению современного международного уровня учебными программами университета, развитию их содержания, укреплению их междисциплинарности, нацеленности на результат; изучению иностранных языков*

*всеми членами университетского сообщества; увеличению контингента иностранных учащихся на бюджетной и компенсационной основах по различным программам, в том числе на иностранных языках; развитию обменов студентов и преподавателей; обучению и стажировкам преподавателей и студентов за рубежом по полным и специальным программам; привлечению высококвалифицированных зарубежных специалистов для чтения лекций; взаимному признанию курсов и уровней образования с зарубежными партнерами; развитию кросскультурного знания.*

*Организационные меры будут направлены: на расширение участия академического персонала и студентов в международном сотрудничестве, укрепление мотивации и выработку способов оценки и учета этой деятельности в кадровой политике; улучшение ресурсного обеспечения международной деятельности и укрепление ее общеуниверситетской инфраструктуры; развитие максимально доступных внутренних и внешних каналов информации по вопросам международного сотрудничества; повышение профессионализма в осуществлении координационной, коммуникативной, консультативной, предпринимательской и административной функций международной службы.*

*При осуществлении этой политики мы будем исходить из следующих принципов:*

*– развития взаимовыгодного сотрудничества с Европейским Союзом, программами Tacis, национальными программами международного академического сотрудничества и университетами европейских стран;*

*– развития взаимовыгодного сотрудничества с Соединенными Штатами Америки, агентствами и организациями в этой стране, поддерживающими международное академическое сотрудничество, ее университетами;*

*– развития взаимовыгодного партнерства с университетами ближнего зарубежья, стран Центральной и Восточной Европы, Азии, Африки и Латинской Америки;*

*– открытости университета зарубежным специалистам и студентам независимо от расовой, национальной принадлежности, пола, политических и религиозных убеждений;*

*– участия в деятельности региональных, российских и иных объединений, организаций и сетей международного академического сотрудничества (таких как Региональный центр международного сотрудничества вузов, Республиканский некоммерческий фонд делового и общественного развития, Центр Европейской Документации, Российский Совет по академической мобильности, Евразийская ассоциация университетов, Европейская ассоциация международного образования, конференции ректоров Европы и др.).*

В каждом университете работа по разработке миссии строится по-разному, занимает различное время (от нескольких месяцев до нескольких лет).

Так, в Казанском государственном университете работа над миссией продолжалась около года. Проект документа был подготовлен участниками семинара по проблемам университетского управления. В работе семинара участвовало около 20 человек. Проект представлялся на обсуждение коллектива с возможностью внесения поправок и дополнений. Миссия была принята конференцией профессорско-преподавательского состава, сотрудников и учащихся университета в конце 1999 г. в следующем виде.

#### **Миссия Казанского университета**

*Казанский государственный университет – один из старейших российских университетов, основанный в 1804 году – бережно хранит и развивает традиции просвещения в обширном регионе соприкосновения культур Европы и Азии.*

*Постигая мир и его гармонию через научные исследования, университет стремится к их осмыслению, накоплению, сохранению и приумножению фундаментальных знаний и распространению их в обществе.*

*Казанский университет – классический университет, центр образования, науки и культуры. Признавая важность научных исследований, он основывает на них свою образовательную деятельность.*

*Казанский университет является открытым целостным сообществом преподавателей, исследователей, студентов и выпускников.*

*Гармонично развивая естественные и гуманитарные науки, университет строит научную деятельность на принципах междисциплинарности и актуальности научного поиска, поощрения таланта и индивидуальности исследователя, высоких критериев оценки результатов.*

*Опираясь на познание законов материального мира и духовной жизни общества, университет способствует осознанию и решению технических, технологических, социальных и гуманитарных проблем, содействуя прогрессу общества и улучшению жизни людей.*

*Университет осознает свою сопричастность к развитию и взаимодействию народов России, укреплению межнационального мира и согласия, сохранению и обогащению культурных традиций народов России и Татарстана.*

*Казанский университет считает необходимым вносить вклад в укрепление демократических традиций в обществе, гуманизацию общества и обеспечение приоритета прав человека.*

*Казанский университет укрепляет свою автономию и самостоятельность, осознает свою ответственность наряду с ответственностью государства за сохранение интеллектуального и кадрового потенциала, за актуальность и общественную востребованность результатов своей деятельности, обеспечивает эффективное руководство и компетентность на всех уровнях.*

*Располагая специалистами высшей квалификации в различных областях знания, возможностями проведения комплексных исследований и формирования новых научных дисциплин, Казанский университет сочетает профессиональное образование с социальным и культурным знанием, с непосредственным участием студентов в научных исследованиях.*

*Казанский университет осознает себя российским университетом, понимая под этим свою обязанность содействовать культурному развитию народов России, их взаимодействию и взаимообогащению, экономическому возрождению страны на основе принципов демократии и торжества прав человека.*

*Казанский университет считает особо значимым сохранение и приумножение культурного наследия народов Татарстана и всего Поволжья, оказывая позитивное влияние на развитие региона через воспитание новых поколений интеллигенции и участвуя в решении региональных проблем.*

*Казанский университет содействует духовному совершенствованию общества, проповедует и отстаивает идеалы гуманизма, возрождает благотворительность.*

*Казанский университет осознает приоритетность общечеловеческих ценностей, проявляет уважение к этническим и религиозным традициям, осознает важность связей между обществом, религией и наукой, взаимодействия между конфессиями, создания духовного климата для нравственного развития общества.*

*Казанский университет ориентирован на международное сотрудничество, стремится к уровню самых высоких мировых достижений в различных областях. Университет участвует в международных программах и проектах, развивает свои связи с университетами, различными учреждениями, учеными и специалистами всех континентов. Казанский университет открыт студентам и исследователям всех стран, привлекает интеллектуальную элиту и поощряет обмены. Академический потенциал университета всегда открыт другим регионам России, ближнего и дальнего зарубежья.*

*Казанский университет – вне политики, вне идеологии. Он верен закону и научной истине. Университет – хранитель и носитель научного и культурного наследия мирового сообщества.*

### **Миссия Католического университета Лювена**

*Основанный в 1425 году, Католический университет Лювена является фламандским католическим университетом, ориентированным на международное сотрудничество. Юридически он является частным вузом.*

*Как университет он является научным учреждением, в котором научные исследования, открывающие новые горизонты, и передача знания играют важную роль и всячески приветствуются.*

*Как университет он отличается от других исследовательских центров своей автономной постановкой проблем, беспристрастным характером своих фундаментальных исследований, вниманием, уделяемым учебному процессу, и тем, что в своих стенах он собирает почти все научные дисциплины.*

*Как университет он отличается от других учебных заведений, тем, что преподавание здесь основывается и питается своими собственными научными исследованиями и своим междисциплинарным подходом.*

*Он автономно определяет свои задачи и приоритеты, а его профессорско-преподавательский состав и научные работники пользуются академической свободой при исполнении своих обязанностей.*

*В процессе приобретения знания Католический университет Лювена руководствуется исключительно требованиями научной методологии и деонтологии.*

*В ряде областей научных исследований университет претендует на право считаться одним из центров превосходства в Европе и мире.*

*Он переносит знания посредством высококвалифицированного междисциплинарного научного преподавания. Его программы интегрируют профессиональное обучение в широкий этический, культурный и социальный контекст образования. Вместо того, чтобы просто передавать знания как факты, он развивает умение определять, формулировать и решать проблемы. Он создает необходимые условия для стимулирования учебного опыта.*

*Особое внимание уделяется постоянной оценке уровня своего преподавания для увеличения возможности студента заниматься самообучением, для обеспечения интенсивного индивидуального руководства и соответствующей системы оценки, для*

обеспечения высоких дидактических качеств профессорско-преподавательского состава и использования новых методов и технологий обучения.

Первый и второй циклы студенческих программ Католического университета Лювена способствуют максимально широкому участию фламандской молодежи в превосходном по качеству университетском образовании, которое происходит в интеллектуально стимулирующей, социально поддерживающей и ориентированной на студента среде. В то же самое время Католический университет Лювена постоянно ищет новые целевые группы.

В дополнение к этому он уделяет особое внимание обучению молодых научных сотрудников, в основном в контексте их докторских исследований. Он также предлагает аспирантские программы по ряду дисциплин, направленные на расширение и углубление знания.

Кроме учебной и научной деятельности, Католический университет Лювена имеет и другие важные задачи служения обществу. В духе содействия он предоставляет свое знание в распоряжение властей, организаций и промышленности. Его забота об общественном благе выражается в университетских больницах, где обеспечивается особая забота и уважение человеческого достоинства. Основываясь на своей научной деятельности, он обеспечивает постоянное обучение своих выпускников в их профессиональной жизни.

Как католический университет университет Лювена является важным центром мысли в католическом сообществе, и будучи таковым, он глубоко заботится об отношениях между наукой и верой, а также о диалоге между церковью и миром.

Основываясь на своем христианском воззрении на человека и общество, Католический университет Лювена отражает аксиологические, этические и религиозные проблемы, которые проистекают из эволюции науки и технологии, а также из изменений в социальной и культурной жизни. Это отражение происходит в свободном и открытом климате в сотрудничестве с аналогичными университетами. Особое внимание уделяется человеческому достоинству, защите слабых, справедливости и миру. Католический университет Лювена также создает духовный климат, который благоприятствует полноценному человеческому и религиозному развитию членов университетского сообщества.

Как фламандский университет Католический университет Лювена содействует участию фламандцев в мировом технологическом и культурном прогрессе. Наряду с другими говорящими на голландском языке университетами он вносит свой вклад в развитие их общей культуры.

*Как университет, ориентированный на международную деятельность, Католический университет Лювена является наследником многовековой традиции гостеприимства по отношению к иностранцам.*

*Благодаря интенсивному межуниверситетскому сотрудничеству, обмену студентами и преподавателями, его развитие и передача знания вносят большой вклад в развитие культуры и науки в Европе и по всему миру.*

*В своей неповторимой лювенской атмосфере, в кампусе как в самом Лювене, так и в Кортрейке, Католический университет Лювена привержен выполнению этой задачи вместе со своими выпускниками, а также региональными и национальными сообществами.*

Таким образом, основываясь на рассмотренных примерах миссий университетов, заинтересованных в интеграции в международное научно-образовательное пространство, можно сформулировать следующие правила по разработке миссии международно-ориентированного университета.

- Миссия должна определять то, к чему университет стремится в данный момент.
- Миссия должна нацеливаться на действие, а не на констатацию факта или процесса.
- Миссия и видение, определяя сферу деятельности вуза, должны включать:
  - выбор перечня образовательных и исследовательских услуг организации;
  - выбор рынков сбыта подобных услуг;
  - выбор производимых университетом продуктов;
  - выбор уровня вертикальной интеграции организации.
- Среди других составляющих стратегии миссия должна обладать наибольшей стабильностью в долгосрочном плане.
- Формулировка миссии не должна ограничивать возможности организации по максимизации текущих тактических выгод.

- Миссия должна быть доведена до сведения и осознана каждым сотрудником, преподавателем и студентом университета.

## **2.2. Разработка положений миссии**

Процесс разработки миссии международно-ориентированного университета необходимо начинать с анализа требований и ожиданий основных акционеров (потребителей, заказчиков, групп влияния), проработки идеального будущего университета, его видения и формулировки голубой мечты. Необходимо обсудить ценности, которые характерны для внутренней организационной культуры конкретного вуза (критерий для оценки возможности и трудности осуществления тех или иных преобразований и мероприятий в учреждении, в коллективе). Необходимо выработать четкое и согласованное всеми участниками аналитической работы представление о том, что является продуктом деятельности университета, кто может быть рассмотрен в качестве его основных акционеров (потребителей, заказчиков, заинтересованных сторон, чьи интересы затрагивает деятельность вуза) и каковы их ожидания, требования, предъявляемые к деятельности (продукта, услугам).

Проект миссии следует вынести на максимально широкое обсуждение в университете. Нужно собрать предложения, учесть замечания сотрудников и обсудить их. Для этого может подойти работа в режиме конференции трудового коллектива. Принятой коллективом миссии необходимо определить место в системе регламентирующих документов, например, включив ее в качестве преамбулы к уставу университета.

В последние несколько лет в целом ряде российских университетов проводились консультационные сессии по вопросам стратегического планирования и разработки миссии. Успешно работа шла там, где руководство серьезно и ответственно подходило к формированию состава (разносторонность опыта и статуса, добровольность и заинтересованность,

значимость участия) и организации работы группы стратегического анализа. Последнее исключительно важно, поскольку без регулярности и интенсивности работы, без надлежащего информационного обеспечения, без создания атмосферы открытости и критичности – впрочем, как и без опытных модераторов, консультантов-процессников – невозможно выстроить конструктивное взаимодействие и прийти к ожидаемым результатам. В ходе сессий применялись самые разные практические методы разработки миссии – консенсусный, обзорный, опросный.

Рассмотрим последовательность отдельных этапов разработки миссии на примере Мордовского государственного университета.

1. Создание группы разработчиков миссии университета. Чтобы обеспечить выполнение сформулированных требований к миссии, в состав группы разработчиков были введены представители всех факультетов и институтов (профессиональная репрезентативность) и различных иерархических ступеней системы управления (административная репрезентативность), они также представляли различные возрастные группы профессорско-преподавательского персонала (демографическая репрезентативность). Общее количество членов группы разработчиков миссии университета составило 18 человек. Такое количество оказалось оптимальным для организации работы по технологиям «мозгового штурма».

2. «Информационное насыщение» разработчиков миссии университета. Так как миссия не является перспективным планом, т. е. документом, содержащим количественные показатели тех или иных видов деятельности, информационным материалом является анализ качественных закономерностей и тенденций, имеющих место в деятельности университета. Поток сознания разработчиков миссии должен действовать в среде этих качественных категорий. Для обеспечения такого «информационного насыщения» по технологиям «мозгового штурма» разработчиками были созданы перспективные видения университета по различным, наиболее крупным видам его деятельности (образовательной, научной,

социокультурной, хозяйственной, управленческой). Кроме того, средствами универсального метода изучения состояния организации — SWOT-анализа — проведена оценка собственного потенциала (анализ внутренней среды), а также более детальный анализ основных категориальных показателей внешней среды. Очень важно отметить, что все формулируемые положения тех или иных документов принимались на основе полного консенсуса всех участников. Несогласие хотя бы одного участника даже с формулировкой какого-либо положения требовало поиска приемлемого выражения, в противном случае положение отвергалось совсем. Тем самым в информационных материалах достигалась наиболее полная степень самоидентификации коллектива университета.

3. Разработка базового варианта миссии университета. После «информационного насыщения» разработчиков, которое проводилось с высокой интенсивностью в течение двух дней, членами группы на основе консенсуса был создан концептуальный план миссии, а затем и базовый вариант миссии университета, который в трех малых рабочих группах подвергся редактированию.

4. Процедура принятия миссии университета. Разработанные варианты миссии университета были опубликованы в университетской газете для обсуждения и внесения тех или иных замечаний и дополнений. Окончательная редакция текста миссии университета осуществлялась редакционным комитетом, в состав которого наряду с представителями разработчиков вошли наиболее авторитетные представители профессорско-преподавательского персонала.

В этой стадии работы последовательно выдерживался принятый концептуальный план миссии, внесение изменений также осуществлялось на основе консенсуса всех членов комитета. Окончательная версия миссии как официального документа принята на конференции представителей университетского сообщества.

Миссия университета представляет собой долговременную, но не бесконечную во времени перспективу его деятельности. Изменения в среде функционирования университета, его собственных характеристик объективно требуют тех или иных изменений в миссии. Содержание миссии университета — состояние, динамично меняющееся во времени. Для учета в миссии университета состоявшихся объективных изменений на конференции преподавателей и сотрудников принята следующая процедура. Один раз в три года проводить коррекцию содержания миссии университета, используя универсальную технологию анализа деятельности организации (SWOT-анализ). Утверждение скорректированной миссии университета проводить в рамках действующей процедуры принятия миссии.

Например, миссия Католического университета Лювена (Бельгия) регулярно рассматривается на предмет уточнения. Для этого продуман целый комплекс мероприятий, в которых принимают участие члены попечительского совета, члены исполнительного совета, ректората, руководители подразделений университета. Огромное влияние уделяется изучению мнения работодателей и властных структур. Широкое, обстоятельное обсуждение вопросов, связанных с миссией, на самых различных мероприятиях и форумах, — это норма для университета. Практикуются один-два раза в год интенсивные мозговые штурмы с полным погружением.

5. Распространение миссии. Принятие миссии — это только первый шаг в долгом пути практического освоения современных эффективных методов управления. Для успешного преодоления этого пути на начальной стадии необходимо, чтобы принятая миссия университета стала внутренним компасом каждого члена коллектива, по которому он сверяет свои действия, чтобы принятая миссия университета стала открытым для общества документом, позволяющим наращивать потенциал взаимовыгодного сотрудничества. Для реализации этой стадии разработан комплекс мероприятий связей с общественностью по пропаганде миссии университета.

Разработка и принятие миссий, проведенные в российских университетах, позволяют извлечь следующие уроки. Во-первых, создание миссии стало для участников этой работы первым практическим занятием по использованию методов современного менеджмента; во-вторых, создание миссии заставило участников этой работы по-иному посмотреть на суть университетской деятельности, структуру и эффективность управления; в-третьих, создание миссии потребовало от участников этой работы дать оценку места университета в окружающем обществе и его роли в протекающих общественных процессах; в-четвертых, принятие миссии университета породило среди профессорско-преподавательского персонала определенное ожидание и готовность к восприятию дальнейших изменений в управлении высшим учебным заведением.

## **Практическое занятие к главе 2**

### **МИССИЯ МЕЖДУНАРОДНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ВУЗА**

Цель – закрепление понимания требований к содержанию и форме изложения миссии международно-ориентированного вуза, сюжетной структуры миссии, восприятия миссии как инструмента стратегического управления вузом в современных условиях.

#### **Сценарий проведения тренинга**

*1. Группа слушателей разбивается на 3 подгруппы по 5 – 6 человек в каждой.*

*2. Каждой группе раздается текст одного из трех вариантов миссий вузов, ориентированных на укреплении своих позиций на международном рынке научно-образовательных услуг.*

*3. Общее задание для всех групп:*

а) проанализировать текст миссии на предмет:

- сюжетной структуры, т. е. попытаться выделить основные сюжеты;

- соблюдения требований к содержанию, т. е. попытаться выделить:
  - целевые ориентиры вуза, отражающие то, на решение каких задач нацелена его деятельность в долгосрочной перспективе;
  - основные сферы деятельности, а также описание продукции (услуг) и основных групп потребителей;
  - философия вуза, ценности и верования;
  - возможности и способы выживания в долгосрочной перспективе;
  - внешний образ организации, ее имидж, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность организации перед потребителями научно-образовательных услуг, партнерами, обществом в целом;

б) попытаться оценить узнаваемость («уникальность») университета; «пафосность» стиля; системность видения университета; лаконичность сюжетов; конкретность устремлений;

в) подготовить презентацию на 5 минут с обоснованием результатов и принятых решений. Время выполнения задания - 50 мин.

г) провести презентацию. В процессе обсуждения презентаций участники других групп выступают в качестве оппонентов. Время одной презентации с учетом обсуждения – 10 минут.

## Глава 3

### СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ МЕЖДУНАРОДНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УНИВЕРСИТЕТА

---

#### 3.1. Что такое цели? Краткосрочные и долгосрочные цели

Определение целей – очень важный этап разработки стратегии, так как достижению этих целей будет подчинена вся последующая деятельность учреждения.

Стратегическая цель – это желаемое состояние вуза, выражаемое качественно или количественно, которое планируется достичь в стратегической сфере деятельности, в противоположность состоянию текущему.

Особенности стратегических целей состоят в следующем.

– Стратегические цели определяются после создания миссии, т. е. миссия, с одной стороны, дает возможность установить, какие цели необходимо поставить, чтобы деятельность предприятия соответствовала его миссии, а с другой – «отсекает» часть возможных целей.

– Установление целей переводит стратегическое видение и направление развития учреждения в конкретные задачи, связанные с деятельностью образовательного учреждения.

– Стратегические цели являются обязательством управленческого аппарата университета добиться определенных результатов в установленное время.

Стратегические цели не имеют единой и определенной области своего действия. Трудно точно выделить области, в которых руководству вуза следует определить стратегические цели. Почти каждый автор имеет собственный

перечень. Очевидно, что любой перечень не является всеобъемлющим; какой-нибудь конкретной организации может потребоваться сформулировать общие цели в других областях, но в любом случае цели должны быть установлены для каждого вида деятельности, который, по мнению организации, является важным и выполнение которого она хочет наблюдать и измерять. Такой стратегической целью для международно-ориентированного университета может стать превращение его в конкурентоспособного провайдера образовательных и научных услуг мирового уровня, активно добивающегося международного признания.

Конкретные стратегические цели международно-ориентированного университета могут быть связаны с решением следующих задач:

- осуществить поиск на международном рынке и прием на работу лучшего академического персонала;
- увеличить процентные и численные показатели набора иностранных студентов;
- обеспечить высокий уровень различных сервисов для иностранных студентов;
- обеспечить привлекательность учебных планов вуза для иностранных студентов;
- инициировать и поддерживать партнерские связи в области проведения исследований с тщательно отобранными вузами, имеющими национальную и международную репутацию;
- повысить эффективность маркетинговой деятельности университета;
- поддержать развитие партнерских связей и создание различных альянсов с зарубежными образовательными центрами на уровне факультетов и кафедр;
- обеспечить поддержание связей с выпускниками по всему миру и использовать данную возможность для поднятия международного престижа университета и развития международных связей и др.

В стратегическом планировании процесс установки целей трансформирует миссию и выработанный маршрут следования в конкретные показатели деятельности, которые должны быть достигнуты. Целевые установки необходимы по каждому ключевому показателю – показателю, который, по мнению руководителя, наилучшим образом характеризует деятельность организации, при этом необходимо разделять целевые установки на долгосрочные и краткосрочные.

Долгосрочные цели необходимы по двум причинам:

1) они ставят на повестку дня вопрос о действиях, которые должны быть предприняты уже сейчас для достижения намеченных на перспективу целей;

2) наличие долгосрочных целей заставляет руководство вуза подходить к оценке предпринимаемых шагов с точки зрения достаточно длительной перспективы.

Краткосрочные цели указывают на скорость, с которой организации следует продвигаться в заданном направлении, и на уровень, который будет достигнут организацией в скором времени.

Выражение стратегических целевых установок с помощью конкретных показателей и затем налаживание системы отчетности руководителей за достижение поставленных целей в течение определенного промежутка времени:

- уберегают целенаправленный процесс разработки стратегических решений от принятия бесцельных шагов и проявления моментов нерешительности относительно того, что следует делать;

- устанавливают четкие критерии оценки реальной стратегической позиции организации.

Для того чтобы целевые установки являлись средством реализации организацией ее потенциальных возможностей, они должны быть напряженными, но достижимыми.

Цели должны быть установлены не только для организации в целом, но и для каждого структурного подразделения (в том числе производственного, коммерческого, функционального, территориального). Процесс установки целей направлен сверху вниз, что позволяет не только более четко определить ожидаемые результаты и круг лиц, ответственных за их достижение, но также способствует усилению единства и сплоченности организации.

### **3.2. Основы практической системы постановки целей**

Для определения того, правильно ли сформулированы стратегические цели, можно использовать простое правило — SMART-принцип. Согласно ему цели должны быть следующими.

- ***Конкретными (S-specific)***

Это достаточно очевидное требование к стратегическим целям является непростым при реализации на практике. Вместе с тем при разработке стратегических целей необходимо добиваться соответствия разрабатываемых стратегических целей критерию конкретности, так как в противном случае стратегия превращается в набор благих пожеланий и перестает выполнять функцию управленческого документа, плана развития образовательного учреждения.

- ***Измеримыми (M-measurable)***

Выражая свои цели в измеримых формах, руководство вуза создает четкую точку отсчета для принятия последующих решений и оценки хода работы. Руководители среднего звена будут иметь ориентир для решения, следует ли направить больше усилий на обучение и воспитание работников. Также будет легче определить, насколько хорошо организация работает в направлении осуществления своих целей. Это становится важным при выполнении контрольных функций.

- *Достижимыми (A-achievable)*

Цель должна быть достижимой, чтобы служить повышению эффективности организации. Установление цели, которая превышает возможности образовательного учреждения либо из-за недостаточности ресурсов, либо из-за внешних факторов, может привести к негативным последствиям. Если цели недостижимы, стремление работников к успеху будет заблокировано и их мотивация ослабнет. Поскольку в повседневной жизни принято связывать вознаграждение и повышение по службе с достижением целей, недостижимые цели могут сделать средства, используемые в организации для мотивации сотрудников, менее эффективными.

Стратегические цели должны характеризоваться высоким уровнем взаимосвязи (R-related) как по вертикали (миссия, цели подразделений и исполнителей), так и по горизонтали (цели по основным направлениям работы). Чтобы быть эффективными, множественные цели организации должны быть взаимно поддерживающими. Это означает, что действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей. Невозможность сделать цели взаимно поддерживающими ведет к возникновению конфликта между подразделениями организации, которые отвечают за достижение установленных целей. Особенно важной проблема согласованности целей является для крупных исследовательских университетов, так как достижение согласия сопровождается длительными процедурами обсуждения и согласования. Согласование целей может быть более легким для институтов со специализированными и сфокусированными миссиями. Поэтому тип, размеры и миссия каждого конкретного университета являются очень важными. Кохен и Марч на основе изучения университетов разработали теорию «организационной анархии» и теорию принятия решений, которая получила название «мусорный контейнер». Если консенсус по целям на определенном уровне вуза проблематичен, то

усилия по комплексному стратегическому планированию, делающие акцент на стадию цели, могут часто тормозиться на этой фазе планирования.

- ***Определенными во времени (T-time bound)***

Конкретный временной горизонт прогнозирования представляет собой другую характеристику эффективных целей. Следует точно определять не только, что вуз хочет осуществить, но также сроки, в которые должен быть достигнут результат. Как уже отмечалось выше, цели обычно устанавливаются на длительные или краткие промежутки времени. Стратегические цели имеют горизонт планирования, приблизительно равный пяти годам, иногда больше: до 7, 10 лет. Краткосрочная цель в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года. Среднесрочные цели имеют горизонт планирования от одного до пяти лет.

Долгосрочные цели обычно имеют весьма широкие рамки. Организация формулирует их в первую очередь. Затем вырабатываются средне- и краткосрочные цели для обеспечения долгосрочных целей. Обычно, чем ближе горизонт планирования цели, тем уже ее рамки. Например, долгосрочная цель международно-ориентированного университета в отношении роста числа иностранных студентов может быть сформулирована следующим образом: «Увеличить общее количество иностранных студентов в вузе на 25% за пять лет». В соответствии с этим руководство вуза устанавливает среднесрочные цели по увеличению числа иностранных студентов в вузе на 10% за два года. Краткосрочные цели будут находиться в таких конкретных областях, как увеличение числа обучающихся программ на иностранных языках, повышение эффективности маркетинговой деятельности вуза, расширение участия вуза в выставках международного образования, благоустройство общежитий и выделение дополнительных мест в них для иностранных учащихся и т. д.

### 3.3. Процесс формулировки целей

Цели в зависимости от подхода к разработке стратегии международно-ориентированного университета формируются:

- 1) на основе дерева целей;
- 2) на основе карты целей по направлениям: клиенты, финансы, процессы, персонал;
- 3) по функциональным областям деятельности.

**1. Дерево целей** — структурированная, построенная по иерархическому принципу совокупность целей образовательного учреждения, в которой выделены: генеральная цель («вершина дерева»); подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней («ветви дерева»). Название «дерево целей» связано с тем, что схематически представленная совокупность распределенных по уровням целей напоминает по виду перевернутое дерево.

Последовательность действий при построении дерева стратегических целей вуза следующая:

- разработка миссии;
- формулировка стратегических целей;
- генерация подцелей;
- уточнение формулировок подцелей (проверка независимости подцели);
- оценка существенности подцелей;
- проверка целей на осуществимость;
- построение дерева целей следующих уровней.

Как правило, формулирование стратегических целей — это самый сложный и трудоемкий процесс. Этот этап осуществляется с помощью метода декомпозиции миссии, позволяющего выяснить состав необходимых условий для ее достижения. В результате получается иерархическая структура цели, т. е. соподчиненная совокупность необходимых условий достижения главной цели.

Цели нижнего уровня иерархии подчинены целям верхнего уровня, а цели верхнего уровня не могут быть достигнуты, пока нельзя достичь целей нижнего ближайшего уровня.

При создании дерева стратегических целей необходимо руководствоваться следующими правилами:

– при чтении сверху вниз подцель должна отвечать на вопрос «Что нужно сделать, чтобы реализовать цель предыдущего уровня?»;

– при чтении снизу вверх цель более высокого уровня должна отвечать на вопрос «Для чего необходима цель непосредственно под ней?»;

– при чтении подцелей, необходимых для достижения одной цели, следует уточнить, все ли подцели действительно необходимы для ее достижения;

– при чтении подцелей, необходимых для достижения одной цели, следует уточнить, какие еще подцели этого уровня необходимы для ее достижения.

**2. Формулировка целей на основе карты целей по направлениям** – клиенты, финансы, процессы, персонал – базируется на системе сбалансированных показателей (ССП). Сохраняя прежние финансовые параметры, СПП вводит новые оценочные характеристики будущей финансовой деятельности. Результаты деятельности, клиенты, внутренний бизнес-процесс, коммуникации и обучение – все эти понятия являются результатом четкого перевода стратегии в плоскость реальных целей и показателей.

Преимущества использования СПП при формулировке стратегических целей заключаются в том, что она позволяет одновременно:

- связать стратегические цели с оперативными действиями, позволяющими международно-ориентированному университету реализовать стратегию;

- учесть нефинансовые показатели (наряду с финансовыми), необходимые для оценки деятельности университета, связанной с нематериальными активами и информацией;

- своевременно реагировать на несоответствующие изменения в

бизнес-процессах посредством различия показателей, которые измеряют достигнутые результаты, и показателей, которые отображают процессы по достижению этих результатов.

Система сбалансированных показателей была предложена профессором Гарвардской школы бизнеса Робертом Капланом и основателем и президентом компании «Balanced Scorecard Collaborative» Дэвидом Нортоном в 1992 г. Они доказали, что традиционные финансовые показатели – окупаемость вложений и период окупаемости – давали незаконченную и устаревшую картину результатов деятельности бизнеса, которая мешала созданию долгосрочной пользы для бизнеса. Авторы разработки системы предложили дополнить финансовые показатели данными, отражающими удовлетворенность клиентов, внутренние бизнес-процессы и способность компании развиваться и расти.

В настоящее время ССП, как способ перехода от стратегии к оперативной деятельности, применяется как в коммерческих, так и в некоммерческих и государственных структурах.

Система сбалансированных показателей переводит миссию и общую стратегию организации в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок, сгруппированных в четыре основные проекции: «Финансы», «Клиенты», «Внутренние процессы» и «Инфраструктура/сотрудники», которые располагаются в определенном иерархическом порядке.

Анализ целей каждой из проекций позволяет ответить на следующие основные вопросы.

– Какой организация представляется своим акционерам и потенциальным инвесторам (проекция «Финансы»)?

– Какой организация представляется своим клиентам (проекция «Клиенты»)?

– Какие бизнес-процессы организация должна улучшить, на каких сосредоточиться (проекция «Процессы»)?

– С помощью каких ресурсов организация сможет продолжать свое развитие и повышать эффективность своей деятельности (проекция «Инфраструктура/сотрудники»)?

Для концентрации внимания на аспектах, отраженных в миссии и стратегических приоритетах, рекомендуется, чтобы количество целей не превышало числа двадцати пяти. Для более подробного отражения целей и задач в ССП можно построить набор вспомогательных карт «второго уровня». Данный набор может быть сформирован из карт, построенных для каждого из стратегических приоритетов вуза либо для каждого стратегического подразделения.

Рекомендуемый количественный и качественный состав целей по перспективам следующий.

- «Финансы» — цели, раскрывающие способы достижения стратегических намерений вуза в области финансов (3 – 5 целей).

- «Клиенты» — цели, описывающие рыночную стратегию вуза, как способ достижения финансовых целей верхнего уровня (5 – 8 целей).

- «Внутренние процессы» — цели, описывающие направления приложения усилий к внутренним процессам вуза, являющиеся способом достижения целей клиентской и финансовой составляющей (6 – 10 целей).

- «Инфраструктура/сотрудники» — цели, описывающие способы достижения определенного состояния в структуре материальных и нематериальных активов, как ресурсов для достижения целей во внутренних процессах (4 – 6 целей).

Карта целей вуза должна быть сбалансирована по вертикали — достижение целей нижних уровней должно способствовать достижению целей верхних уровней. Не должно быть целей, не поддержанных другими целями этого же или нижележащих уровней, кроме некоторых целей 4-го уровня. Не должно быть целей, не поддерживающих цели этого же или вышележащих уровней, кроме некоторых целей 1-го уровня.

После разработки карты целей разрабатываются показатели, с помощью которых измеряется уровень достижения каждой цели, и мероприятия, которые должны обеспечить необходимый уровень показателя (каскадирование). Желательно для каждой цели разработать такой набор показателей, чтобы в него входили как результирующие показатели, так и формирующие, причем результирующие показатели характеризуют степень достижения этой цели, а формирующие — характеризуют усилия, направленные на ее достижение. Карта целей должна быть сбалансирована по горизонтали — необходимо наличие причинно-следственной связи между результирующими и формирующими показателями внутри каждого набора показателей.

Далее разрабатывается набор мероприятий, с помощью которых планируется достижение целей (одно мероприятие может способствовать достижению нескольких целей; достижению одной цели может способствовать несколько мероприятий). Назначаются сроки, бюджет и ответственные подразделения и лица для каждого мероприятия.

При наличии целей, не поддержанных другими или не поддерживающих другие цели, а также таких целей, для которых сложно разработать показатели или мероприятия, необходимо проанализировать причинно-следственные связи и либо переформулировать, либо исключить такие цели.

В дальнейшем показатели проецируются на подразделения организационной структуры: происходит декомпозиция сложных показателей, назначаются ответственные, определяется процесс сбора показателей и источники данных на нижних уровнях планирования и учета, процессы обратной связи для каждого показателя и уровень автоматизации этих процессов.

**3.** Третий подход предполагает формулирование стратегических целей по функциональным областям деятельности. При применении данного подхода необходимо учитывать, что в вузе одновременно существует административное управление, проявляющееся в большей степени на уровне

вуза, и академическое управление, преобладающее на уровне факультетов (институтов) и кафедр. Каждый из этих уровней управления имеет свою специфику.

Цели университета предполагается подразделять по таким функциям управления, как маркетинг, организация учебного процесса и проведения НИР, управление персоналом, финансовая деятельность.

В таблице 1 приведен пример разработки целей вуза по областям управления с перечнем соответствующих показателей.

**Таблица 1. Определение стратегических целей и показателей вуза на разных уровнях**

Уровень	Возможные цели	Возможные показатели
	Административное управление	
Университет	1. Укрепление статуса вуза на международном рынке научно-образовательных услуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– доля образовательных программ, аккредитованных международными организациями;</li> <li>– доля образовательных программ на иностранных языках;</li> <li>– доля совместных программ различных уровней (бакалавриат, магистратура) с ведущими зарубежными вузами;</li> <li>– доля иностранных студентов;</li> <li>– доля иностранных преподавателей;</li> <li>– индекс цитирования ППС университета;</li> <li>– количество публикаций в ведущих международных изданиях;</li> <li>– позиция университета в международных и национальных рейтингах и т. д.</li> </ul>
	2. Создание материальной базы, позволяющей реализовать миссию университета	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспеченность учебными и лабораторными площадями;</li> <li>– обеспеченность оборудованием;</li> <li>– обеспеченность библиотечным фондом;</li> <li>– обеспеченность Интернетом учебных корпусов и общежитий;</li> <li>– обеспеченность местами в общежитиях и т. д.</li> </ul>

	3. Удовлетворенность персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– уровень заработной платы;</li> <li>– социальный пакет;</li> <li>– система материальных и нематериальных стимулов;</li> <li>– система повышения квалификации и развития карьеры и т. д.</li> </ul>
	4. Достижение устойчивого финансового положения вуза	<ul style="list-style-type: none"> <li>– диверсификация источников финансирования;</li> <li>– объем внебюджетных средств;</li> <li>– рентабельность программ и т. д.</li> </ul>
Факультет (институт)	Академическое управление	
	1. Подготовка конкурентоспособного выпускника	<ul style="list-style-type: none"> <li>– доля выпускников, трудоустроившихся по специальности в течение года после окончания обучения;</li> <li>– доля образовательных программ, аккредитованных международными организациями;</li> <li>– количество привлеченных на преподавательскую работу зарубежных специалистов;</li> <li>– доля преподавателей вуза, прошедших стажировки (программы повышения квалификации) в зарубежных образовательных учреждениях;</li> <li>– доля студентов, участвующих в программах обмена с зарубежными образовательными учреждениями;</li> <li>– доля иностранных студентов (бакалавры, магистры, аспиранты) и т. д.</li> </ul>
	2. Создание признанной научной школы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– количество и объем НИР;</li> <li>– количество обучающихся в аспирантуре и докторантуре;</li> <li>– доля ППС с научными степенями;</li> <li>– количество статей, опубликованных в ведущих научных изданиях, в том числе зарубежных;</li> <li>– доля научных сотрудников, прошедших стажировки в ведущих научных центрах;</li> <li>– количество конференций, конгрессов, круглых столов, в том числе международных;</li> <li>– доля научно-исследовательских проектов с участием ППС ведущих зарубежных вузов и т. д.</li> </ul>

## Практическое занятие к главе 3

### РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ МЕЖДУНАРОДНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УНИВЕРСИТЕТА

Цель – развить понимание специфики целей международно-ориентированного университета, отработать навыки формулировки стратегических целей, используя изложенные в разделе подходы: декомпозиция миссии и построение дерева целей и использование карты целей по направлениям (на основе использования ССП).

#### **Декомпозиция миссии и построение дерева целей**

Сценарий проведения тренинга

1. Группа слушателей разбивается на подгруппы по 5 – 6 человек в каждой.
2. Каждой группе раздается текст миссии и видения вуза (подготовленных заранее без указания вуза).
3. Дается пример декомпозиции миссии и построения целей:

#### **Какая миссия?**

*Миссия* — Усиление влияния вуза на социально-экономическое развитие региона.

#### **Какой приоритет?**

*Приоритет* — Выполнение научных и образовательных работ по заказам корпоративных клиентов.

#### **Какая стратегическая цель?**

*Стратегическая цель* — Расширение сотрудничества с корпоративными клиентами.

#### **Каким целевым показателем это можно определить?**

*Целевой показатель* — Объем услуг (продаж) корпоративным клиентам.

### **Какого значения целевого показателя мы хотим достичь?**

*Требуемое значение целевого показателя* — Увеличение ежегодного объема услуг корпоративным клиентам на 10 %.

### **Как можно достичь такого результата? И т. д.**

4. Общее задание для всех групп:

а) время выполнения задания – 30 минут: провести декомпозицию миссии и сформулировать основные стратегические цели для данного вуза; подготовить презентацию на 5 минут с обоснованием результатов и принятых решений;

б) провести презентацию. Время проведения презентации – 5 минут.

в) по окончании презентаций провести дискуссию на предмет сравнительного анализа полученных результатов. Внести дополнения, коррективы, отметить недостатки. Прийти к согласованному видению.

### **Использование карты целей по направлениям (на основе использования ССП)**

Классическое использование концепции ССП предполагает рассмотрение стратегий развития организации по 4 основным перспективам (измерениям): потребители (клиенты), внутренние процессы, финансы, персонал (рис. 2). Для каждой из перспектив определяется набор целей, а для каждой цели набор соответствующих измерителей (индикаторов). Далее эти измерители могут группироваться на каждом из уровней планирования (планы мероприятий по подразделениям, проекты, программы, стратегический план развития организации в целом).

Перспектива	Определение стратегических целей
Финансы / Экономика	Какие параметры финансового состояния будут приемлемыми для нас и наших учредителей?
Рынок / Клиенты	Как мы должны выглядеть в глазах наших потребителей (по сравнению с конкурентами), чтобы достичь тех финансово-экономических целей, которые мы перед собой поставили?
Бизнес-процессы	Каким критериям (затраты, время, качество) должны соответствовать наши процессы, чтобы мы смогли достичь тех целей, которые мы перед собой поставили по перспективе «Рынок / Клиенты»?
Инфраструктура/ Сотрудники	Какие инфраструктура и сотрудники нам необходимы для достижения целей по перспективе «Бизнес-процессы»?

Рис. 2. Определение стратегических целей, индикаторов и целевых значений индикаторов по перспективам

### Сценарий проведения тренинга

1. Группа слушателей разбивается на 4 подгруппы по 4 – 5 человек в каждой.

2. Описание ситуации.

В качестве примера приводится одна из приоритетных стратегий развития некоторого вуза (подготовлена заранее).

Необходимо построить карту ССП в качестве основы плана деятельности кафедры как одного из базового подразделения вуза по реализации указанной стратегии.

3. Задание для групп (время выполнения задания – 20 минут):

- 1-я группа определяет круг потребителей, задачи, результаты, показатели, мероприятия по реализации указанной стратегии (1-я строка таблицы – перспектива «потребители»);

- 2-я группа определяет процессы, задачи, результаты, показатели, мероприятия по реализации указанной стратегии (2-я строка таблицы – перспектива «процессы»);
- 3-я группа определяет источники финансирования, задачи, результаты, показатели, мероприятия по реализации указанной стратегии (3-я строка таблицы – перспектива «финансы»);
- 4-я группа определяет кадровый состав (штаты, структуры), задачи, результаты, показатели, мероприятия по реализации указанной стратегии (4-я строка таблицы – перспектива «персонал»)

4. Результаты должны быть сведены в таблицу:

Перспектива (измерение) ССП	Состав	Задачи	Результаты	Показатели	Мероприятия
Потребители					
Процессы					
Финансы					
Персонал					

Подготовить презентацию на 5 минут с обоснованием принятых решений.

5. Провести презентацию. В процессе обсуждения презентаций участники других групп выступают в качестве оппонентов.

6. В ходе совместной дискуссии с участием всех групп попытаться установить причинно-следственные связи (стрелочками) полученных данных.

## Глава 4

### СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ: ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И ТЕХНИКИ

---

Одной из ключевых ролей любого управления является поддержание баланса во взаимодействии организации со средой. Каждая организация вовлечена в три процесса: получение ресурсов из внешней среды (вход); превращение ресурсов в продукт (процесс производства); передача продукта во внешнюю среду (выход).

Современный рынок резко усилил значение процессов входа и выхода в поддержании баланса организации и среды, поэтому в структуре стратегического планирования (и управления в целом) первым блоком является анализ среды.

Выделение внешней и внутренней среды университета и их постоянный анализ рассматривается как краеугольный камень стратегического управления в образовании, поскольку он обеспечивает базу для формирования видения того, в каком направлении следует вести организацию, установления миссии и выработки стратегии поведения, позволяющей организации достичь своих целей и осуществить свою миссию.

Г. Келлер назвал внешнюю среду и внутреннюю институциональную среду «критическими областями для стратегического управления».

Среду условно можно разделить на три составляющие:

- макроокружение;
- непосредственное окружение;
- внутренняя среда организации.

Следующие факторы среды являются ключевыми для стратегического планирования.

Во внутренней среде организации:

- традиции, ценности и ожидания (организационная культура);
- сильные и слабые стороны, как академические, так и материально-финансовые;
- компетентность руководства и его приоритеты.

Во внешней среде (макросреда, непосредственное окружение):

- тенденции в ней и связанные с ними угрозы и возможности;
- понимание рынка, рыночных предпочтений и тенденций (потребители, поставщики, партнеры, рынок рабочей силы);
- конкурентная ситуация, порождаемые ею возможности и угрозы.

Анализ макросреды включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т. п.

Разработка стратегии оправдана, если предлагаемая стратегия:

- улавливает истинное соотношение действия внутренних и внешних факторов;
- помогает достичь надежного преимущества среди конкурентов;
- направлена на реализацию реальных для данной компании возможностей;
- обеспечивает необходимую защиту от угроз.

Сканирование внешних и внутренних условий призвано сформировать ясное представление о сильных и слабых внутренних сторонах университета, а также о тех возможностях и угрозах, которые существуют для него во внешней среде.

Существует несколько методов (подходов) для проведения стратегического анализа среды. Анализ внутренней среды международно-ориентированного университета и оценка его конкурентных преимуществ может осуществляться посредством внутреннего функционального анализа,

оценки ресурсов, продуктового анализа. Анализ внешней среды международно-ориентированного университета проводится в направлении имеющих и потенциальных конкурентов, международных образовательных рынков, а также на предмет политических, экономических, социальных и технологических факторов, оказывающих влияние на положение вуза во внешней среде. В этих целях применяются методики построения матрицы потребителей, матрицы производителей, матрицы Бостонской консалтинговой группы (БКГ), PEST-анализ (STEP-анализ), метод 5 сил конкуренции М. Портера и т. д.

#### **4.1. Анализ внешней среды международно-ориентированного университета**

Разработка стратегии международно-ориентированного вуза логически начинается с внешнего анализа, анализа факторов, которые находятся вне сферы постоянного контроля руководства организации и могут повлиять на стратегию. Основное предназначение внешнего анализа – определить и понять возможности и угрозы, которые могут возникнуть для университета в настоящем или будущем, а также определить стратегические альтернативы. Влияние внешней среды на деятельность вуза зависит от результатов анализа и его последствий: после анализа будут приняты необходимые стратегические решения или вуз ограничится только наблюдением за этой областью. На этом этапе существует серьезная опасность чересчур увлечься сбором информации при отсутствии четко сформулированных целей анализа, т. е. проведение анализа ради анализа. Обычно границы сбора информации определяются поставленными перед анализом целями, которые могут быть широкими или более узкими. Конечной целью анализа внешней среды международно-ориентированного университета является формирование альтернативных стратегических решений, их оценка и окончательный выбор стратегии. Эти решения должны быть ориентированы на использование

возможностей и защиту от угроз, связанных с изменением внешней среды. Более узкие цели анализа связаны с развитием конкурентных преимуществ.

Таким образом, основными целями анализа внешней среды международно-ориентированного университета являются:

- обнаружение *признаков* возможных *изменений*, способных оказать воздействие на жизнедеятельность вуза;
- отслеживание *специфических тенденций* и *структур* макроокружения;
- прогнозирование *направленности* будущих *изменений* макросреды;
- *оценка* существующих и будущих *тенденций* с точки зрения их вероятных воздействий на деятельность высшего учебного заведения.

Внешняя среда состоит из двух частей: **макросреда** (или отдаленное окружение) и **микросреда** (отраслевое или ближнее окружение).

Одним из инструментов анализа макросреды является **STEP-анализ**.

Термин «STEP» означает анализ макросреды, основывающийся на изучении социальных, технологических, экономических и политических факторов.

Существует два основных варианта: STEP-анализ и PEST-анализ. Вариант STEP-анализа используется для стран с развитой экономикой и стабильной политической системой, приоритеты – учет социальных и технологических факторов. Для анализа макросреды в тех странах, где экономика слабо развита и находится в переходном периоде, применяют форму PEST-анализа, где на первом месте факторы политики и экономики. При выборе первого или второго варианта критерием выступает приоритетность учета тех или иных групп факторов макросреды с точки зрения силы возможного воздействия и стабильности факторов для мониторинга.

Таким образом, PEST-анализ – это инструмент, предназначенный для выявления:

*политических (Policy),  
экономических (Economy),  
социальных (Society),  
технологических (Technology)*

аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию университета.

Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду вуза и получение ключевых ресурсов для его деятельности. Основная причина изучения экономики – это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности вуза. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты PEST-анализа. Последним фактором является технологическая компонента. Целью её исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

Важным при проведении STEP-анализа является требование системности в анализе каждой из четырех указанных компонент, так как все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны.

При проведении STEP-анализа важно следить за всеми существенными изменениями и новыми тенденциями в сфере образования и выделять среди них процессы, наиболее важные для конкретного вуза.

STEP-анализ проводится в четыре этапа.

1. Изучение и мониторинг макросреды.
2. Оценка необходимости и значимости изменений для сферы образования.
3. Детальный анализ изменений.
4. Оценка потенциальных изменений, влияющих на рынок образовательных услуг, высшее учебное заведение.

Основная цель – изучение влияния каждого фактора на внутреннюю деятельность образовательного учреждения; на рынки образовательных услуг и сферу образования.

Анализ STEP-факторов обеспечивает ряд преимуществ.

1. Когда руководитель и его ближайшие сотрудники работают со STEP-факторами, они начинают думать о внешнем окружении, а не только говорить о нем.

2. У людей появляется видение внешнего окружения. Воспитывается культура учета факторов внешнего окружения.

3. Свободно передвигаясь от фактора к фактору, аналитик выстраивает целостную картину внешнего окружения.

4. Вырабатывается общий язык для анализа внешнего окружения.

5. Возникает устойчивая привычка размышлять над внешним окружением и не увлекаться внутренними проблемами.

Цель анализа микросреды международно-ориентированного университета – понять структуру и динамику сферы высшего профессионального образования, характерные для нее возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха. Анализ начинается с общего описания дел в высшей школе и определения доминирующих в ней конкурентных сил.

*Движущие силы в сфере образования:*

- изменение в составе потребителей и в способах использования услуг;
- внедрение новых услуг, технологические изменения;
- изменения в системе маркетинга, выход на рынок новых вузов;
- распространение ноу-хау;
- возрастающая глобализация рынка образовательных услуг;
- изменение структуры затрат и производительности;

- изменения в законодательстве и в политике правительства;
- изменение общественных ценностей, ориентации и образа жизни;
- уменьшение влияния факторов неопределенности и риска.

*Основные экономические характеристики высшей школы:*

- размеры рынка образовательных услуг;
- масштабы конкуренции (на различных уровнях);
- темпы роста рынка и стадия, на которой находится рынок;
- число конкурентов и их относительные размеры;
- количество покупателей и их финансовые возможности;
- вид интеграции (вперед или назад);
- технологические изменения, их темп и направленность;
- легкость вхождения в сферу образования;
- дифференцированность услуг вузов-конкурентов.

Для проведения анализа микроокружения университета может также быть использован **конкурентный анализ** (модель М. Портера, рис. 3, 4). Здесь прежде всего необходимо разобраться в том, какую функцию несет анализ каждой компоненты: анализ потребителей (кто платит, кто покупает, кто потребляет), анализ поставщиков (изучить их потенциал так, чтобы суметь построить выгодные отношения), анализ конкурентов (производители замещающей продукции и вновь пришедших на рынок, непосредственных конкурентов).

После выявления настоящего положения дел в сфере высшей школы устанавливаются динамические факторы, которые определяют тенденции развития отрасли и требуют организационных изменений, воздействующих на процесс стратегического планирования.

Здесь может быть полезным метод разделения факторов на те, которые отражают спрос на обучение, и те, которые определяют цены на

обучение. Если меняются факторы, определяющие спрос, то весьма вероятно, что изменится структура спроса на обучение.

После анализа факторов, создающих и поддерживающих спрос, определяется значение перспектив роста для высшей школы.

### Конкурентный анализ: модель пяти конкурентных сил М.Портера



Рис. 3. Пятифакторная модель оценки влияния конкурентов

Показатели, на которые следует обратить внимание при анализе факторов.

1. Угроза проявления новых конкурентов в сфере образования (капитальные издержки входа в сферу образования, верность бренду и расходы на переманивание потребителей, сопротивление, оказываемое другими вузами).

2. Угроза появления товаров или услуг-заменителей (степень соответствия цены и характеристики товаров заменителей и основных товаров, готовность потребителя перейти на товар-заменитель).

3. Рычаги воздействия потребителей (количество потребителей, количество и размер вузов, оказывающих такие же образовательные услуги).

4. Рычаги воздействия поставщиков (уникальность и дефицит поставляемого ресурса, расходы по переходу на другой ресурс, количество отраслей, имеющих потребность в данном ресурсе, количество и размер фирм поставщиков ресурса).

5. Уровень конкуренции в высшей школы («высота входных барьеров» в сферу образования, количество и размер конкурентов в высшей школе, степень приверженности бренду со стороны потребителей, рычаги воздействия потребителя и наличие заменителей).

Необходимо также отметить недостатки данного подхода:

- подход требует оценки выгоды сферы образования, хотя можно предположить, что частные особенности вуза имеют гораздо большее значение для потенциальной доходности;
- подход подразумевает, что пять факторов одинаково воздействуют на все вузы в высшей школе;
- неадекватно описываются услуги и ресурсные рынки;
- вузы не обязательно всегда конкурируют друг с другом, время от времени у них появляются определенные причины для сотрудничества.

Вид силы	Степень влияния		
	Слабая	Нейтральная	Сильная
Существующие конкуренты			
Появление новых конкурентов			
Влияние поставщиков			
Влияние клиентов			
Угроза появления продукта-заменителя			

Рис. 4. Оценка степени влияния конкурентных сил на развитие организации

## **Конкурентоспособность вуза**

Под конкурентным (отличительным) преимуществом вуза понимается что-то, чем обладает высшее учебное заведение, чего очень хотят целевые потребители и чего пока нет у конкурентов. Отличительное преимущество должно искренне воодушевлять потребителей и выделяться на фоне предложений остальных вузов.

Этапы определения конкурентного преимущества.

- Определите целевые сегменты рынка и выясните, какие характеристики услуг желают потребители.
- Определите, какие из этих характеристик предлагает высшее учебное заведение и какие – конкуренты. Определите, где существует несоответствие между ожиданиями потребителей и предложениями конкурентов.
- Закрывает ли высшее учебное заведение и его услуги какие-либо из этих несоответствий. Если да, то у высшего учебного заведения есть отличительное преимущество.
- Подумайте, можно ли акцентировать отличительное преимущество высшего учебного заведения?
- Насколько устойчивы отличительные преимущества вуза? Как вуз может защитить свои преимущества?
- Какие отличительные преимущества можно было бы еще предложить?

### **4.2. Анализ внутренней среды международно-ориентированного университета**

Рассматривая данную тему, следует уяснить, что внутренние факторы могут выступать как сильными, так и слабыми сторонами вуза. При анализе важно установить, какие из них могут стать основой конкурентных преимуществ. Анализ внутренних возможностей и ресурсов вуза – это

отправная точка для разработки стратегии вуза, так как у вуза ограничены возможности расширения ресурсного потенциала. Логика планирования: от «ресурсов – к стратегии».

Этапы проведения анализа внутренней среды международно-ориентированного университета.

1. Определите уровень проведения анализа (вуз в целом или подразделение вуза).

2. Определите характеристики важнейших ресурсов и сфер деятельности вуза и выделите те из них, которые обуславливают наличие сильных сторон вуза.

3. Сравните этот профиль с требованиями международного рынка образовательных услуг.

4. Сравните сильные и слабые стороны вуза с аналогичными характеристиками конкурентов.

В стратегии необходимо использовать сильные стороны вуза. По тем позициям, где наблюдается преимущество конкурентов, необходимо выработать меры противодействия.

Для проведения анализа конкурентного положения международно-ориентированного университета на соответствующем сегменте рынка можно использовать классическую матрицу, впервые предложенной Бостонской консалтинговой группой (БКГ).

Матрица показывает три фактора, определяющие позицию услуги.

1. Темпы роста рынка. Корректируется относительно темпов инфляции и при построении берется значение в процентах.

2. Относительная рыночная доля продукта. Под относительной долей понимается доля отдельно взятого вуза относительно вуза-лидера на рынке.

3. Продажи услуги в денежном выражении.

Стоимость продаж в денежном выражении показывается как круг, площадь которого пропорциональна этой стоимости и располагается в координатах: «относительная рыночная доля» и «темпы роста рынка».

Матрицу БКГ можно использовать для определения положения как отдельной образовательной услуги, так и образовательного учреждения, а также для выбора соответствующей стратегии. В основе использования матрицы БКГ лежит предположение о том, что чем больше доля услуг на рынке, тем ниже относительные издержки и выше прибыль за счет экономии от масштабов производства, накопления опыта и улучшения позиции по продаже образовательных услуг.

Матрица выделяет четыре типа товаров (образовательных услуг): «звезды», «дойные коровы», «трудные дети», «собаки» – и предполагает соответствующую стратегию для каждой из них.

«Трудный ребенок» – это услуга или комплекс услуг с незначительной в настоящее время долей продаж и массовой прибылью на рынке в быстро развивающейся или зрелой отрасли в условиях сильной конкуренции производителей и незначительной поддержки потребителей. Для развития такой услуги нужны значительные средства, поэтому организация носит рискованный характер. Выбор стратегии совершается после анализа возможностей успеха в конкурентной борьбе, подсчета стоимости усилий по поддержке и величины возможного успеха. Основные средства стратегии: расширение расходов на продвижение товара, поиск новых каналов сбыта, улучшение характеристик, снижение цены или, как крайняя мера, уход с рынка (ликвидация).

«Звездой» традиционно называют новую услугу, лидирующую в развивающейся отрасли. Основная цель стратегии учебного заведения – поддержание, а по возможности и наращивание отличительных преимуществ звездной услуги. Прибыль от звезд значительна, однако требуются и большие объемы ресурсов для финансирования продолжающегося бурного роста. Основные средства реализации стратегии: снижение цены, рост рекламных усилий, дальнейшее совершенствование продукции, более обширное распределение. С замедлением темпов развития спроса «звезда» превращается в «дойную корову».

«Дойная корова» – условное обозначение услуги или комплекса услуг, занимающих лидирующее положение по объему продаж и массе прибыли в зрелой, стабилизировавшейся в своем развитии или сокращающейся отрасли. Поскольку затратный период роста пройден, а сбыт относительно стабилен, прибыль от «дойной коровы» превышает необходимую для поддержания ее доли на рынке и используется для развития и поддержки других услуг («звезда», «трудный ребенок»). Основные средства стратегии: «напоминающая» реклама, периодические скидки с цены, поддержание каналов сбыта, варьирование товаров для стимулирования повторных закупок.

«Собака» – это образовательная услуга с маленькой долей продаж на сокращающемся или стабилизировавшемся рынке с высокими затратами и почти всегда убыточная. Часто в роли «собаки» выступает вполне зрелая образовательная услуга, не привлекающая к себе тем не менее достаточное количество граждан, существенно отстающая от услуг конкурентов, имеющая значительные издержки и малые возможности роста. Основные варианты стратегии: переход на узкоспециализированный сегмент рынка, извлечение прибыли путем «сбора урожая», уменьшение объема обслуживания одновременно со снижением цены, резкое сокращение объемов продаж и, наконец, ликвидация организации или конкретной услуги.

Каковы возможные стратегии и сценарии развития образовательных услуг для международно-ориентированного университета?

Среди успешных стратегий выделяются стратегии новатора и последователя. Стратегия новатора реализуется в следующем: направляя средства, полученные от «дойных коров», на повышение качества обучения и улучшения материально-технической базы, образовательное учреждение входит на рынок с новой образовательной услугой, которая должна занять место среди «звезд».

Стратегия последователя – используя средства «дойных коров», входить с товаром – «трудным ребенком» – на рынок, где доминирует лидер, и агрессивно наращивать рыночную долю.

Среди безуспешных стратегий чаще всего можно встретить стратегию экономии на новациях и стратегию перманентной посредственности. Экономия на новациях ведет к недостаточности инвестирования, вследствие чего даже «звезда» утрачивает позицию лидера и возвращается в стадию «трудного ребенка». Плачевную судьбу готовит новой образовательной услуге и траектория перманентной посредственности: «трудному ребенку» не удастся увеличить свою долю рынка и он, не реализовав себя, переходит в категорию «собак».

Если еще сравнительно недавно в отраслевом окружении обычно рассматривались поставщики, покупатели продукции, конкуренты и торговые посредники. В настоящее время состав отраслевого окружения расширился за счет учета всех заинтересованных групп (акционеров). Считается, что микросреда включает все заинтересованные группы, которые прямо влияют или находятся под непосредственным влиянием основной деятельности университета. Это поставщики, местные организации, конкуренты, покупатели, кредиторы, профсоюзы, торговые или иные организации.

Усиление конкуренции между вузами на рынке образовательных услуг и рынке труда приводит к необходимости все большей ориентации на потребителя и повышения качества предоставляемых образовательных услуг. Следует заметить, что на рынке образовательных услуг до последнего времени главенствовала ситуация, когда потребитель стремился получить как можно больше информации о продавцах образовательных услуг. Современная ситуация на рынке образовательных услуг диктует вузам новые законы выживания и победы в конкурентной борьбе. Схожий уровень образовательных технологий, аналогичные свойства услуг, единые рынки сбыта обеспечивают примерно равные условия для конкурирующих вузов и выигрыш в этой борьбе сегодня обеспечивается способностью организации гибко следовать изменениям рынка.

В настоящее время большинство вузов внедряют у себя систему менеджмента качества, согласно которой наиболее важными вопросами для любой организации, в том числе и для вуза, являются вопросы: «Кто наши потребители?» и «Каковы их требования и ожидания в отношении производимой продукции или предоставляемой услуги?». В основе международных стандартов по менеджменту качества серии ISO 9000-2000 (ГОСТ Р ИСО 9000-2001) лежит всемирная ориентация деятельности организации на наиболее полное удовлетворение существующих и ожидаемых потребностей (запросов) потребителей. Первым принципом менеджмента качества в этом стандарте указан принцип «Ориентация на потребителя».

Вузы зависят от своих потребителей, в качестве которых выступают государство в лице Министерства науки и образования РФ, работодатели (предприятия и организации, принимающие на работу выпускников), студенты и их семьи, общество в целом и другие заинтересованные стороны. Поэтому необходимо понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и соответствовать их ожиданиям.

При рассмотрении групп потребителей вузов можно выделить три основные группы (Пузанков, Степанов и др., 2003):

- *внутренние потребители* (студенты, их семьи; персонал вуза; руководство; администрация вуза);
- *прямые внешние потребители* (абитуриенты, работодатели; другие образовательные учреждения);
- *косвенные внешние потребители* (государство и общество в целом, органы законодательной и исполнительной власти, Министерство науки и образования, бывшие выпускники, инвесторы и спонсоры).

В указанных группах потребителей определяющую роль играют абитуриенты, студенты и их семьи, работодатели, государство и общество в целом.

### 4.3. SWOT-анализ: определение сильных и слабых сторон

Среди указанных методов наибольшее распространение за счет своей относительной простоты и успешной апробации во многих системах образования получил метод SWOT-анализа. Ситуационный или SWOT-анализ может применяться и для оценки и структурирования информации, собранной в соответствии с упомянутыми классическими методами и моделями.

*SWOT-анализ* – это этап стратегического планирования, цель которого – выявить ключевые факторы, влияющие на деятельность университета. При проведении этого анализа оцениваются внутренние факторы: сильные и слабые стороны университета (Strengths and Weakness), т. е. его особенности, и внешние факторы: возможности (Opportunities) и потенциальные опасности (Threats), т. е. характеристики рыночной среды. Он может применяться для определения важных направлений стратегического планирования, оценки деятельности группы руководителей, возможного сотрудничества, привлекательности продукта или услуги на рынке и т. д.

SWOT-анализ основывается на принципе стратегического соответствия внутренних возможностей компании (ее сильных и слабых сторон) и внешней среды (частично находящей отражение в возможностях и угрозах компании). Данный инструмент дает возможность анализировать университет и его окружение в терминологии делового мира: университет производит собственный продукт, имеет определенные ресурсы, соперничает на определенном рынке и занимает определенную его долю, для него характерен определенный производственный процесс, он связан со своими поставщиками, заказчиками и так далее. Для каждой из этих составляющих внутренней среды проводится поиск сильных и слабых внутренних сторон, возможностей и угроз во внешней среде. Для наглядности и удобства последующего использования лаконично сформулированные результаты анализа сводятся в табличную форму.

Организационная культура так же, как и другие составляющие внутренней среды, должна подвергаться серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации, хотя ее анализ на формальной основе весьма затруднен.

В грамотно разработанной стратегии должен присутствовать комплекс мер по использованию конкурентных преимуществ (сильных сторон), исправлению слабых сторон, которые делают позиции компании уязвимыми и которые не позволяют ей в полной мере воспользоваться потенциальными возможностями извне, и прогнозированию и преодолению внешних угроз.

Методология SWOT-анализа предполагает выявление сильных и слабых сторон организации, угроз и возможностей извне, а далее – установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегий организации. После составления списка внутренних слабых и сильных сторон организации, а также списка внешних угроз (опасностей) и возможностей устанавливается связь между ними. Для этого составляется матрица SWOT (рис. 5), которая имеет следующий вид.

	Возможности 1. 2. 3.	Угрозы 1. 2. 3.
Сильные стороны 1.	ПОЛЕ «СИБ»	ПОЛЕ «СИУ»
2.		
3.		
Слабые стороны 1.	ПОЛЕ «СЛВ»	ПОЛЕ «СЛУ»
2.		
3.		

Рис. 5. Матрица SWOT

На пересечении разделов образуются четыре поля: «СИБ» (сила и возможности); «СИУ» (сила и угрозы); «СЛВ» (слабость и возможность); «СЛУ» (слабость и угрозы). На каждом из данных полей исследователь

должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. В отношении тех пар, которые были выбраны с поля «СИВ», следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле «СЛВ», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Наконец, для пар, находящихся на поле «СЛУ», организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабостей, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

#### ***Правила SWOT- анализа.***

- Сильные и слабые стороны должны отражать положение вуза по отношению к его соперникам по рынку.
- Фиксируйте информацию как можно более четко и сжато.
- В каждой из четырех частей матрицы формулировки нужно упорядочить по значимости.
- Необходимо ограничиться теми элементами, которые оказывают наибольшее влияние на деятельность вуза.
- Необходимо подкрепить свои заявления доказательствами.

### **Практическое занятие к главе 4**

#### **ПРОВЕДЕНИЕ STEP-АНАЛИЗА**

*Цели тренинга* – освоить применение методик стратегического анализа.

Рабочие шаги	Замечания для тренера	Раздаточный материал
Инструктаж	Прикрепить лист с заданием, описать последовательность действий. Раздать заполненные таблицы 1 и 2. Ограничения по объему аналитической записки: 5 стр.	Лист с заданием, заполненные таблицы 1 и 2.
<p>Группа делится на 4 подгруппы, которые анализируют следующие направления/вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Каков характер изменений, происходящих в экономике и как это отражается на положении международно-ориентированного университета?</li> <li>• Какова ситуация для университета в политической сфере?</li> <li>• Как можно оценить по влиянию на университет социальные процессы?</li> <li>• Какие изменения в технике и технологиях существенны для международно-ориентированного университета?</li> </ul>	Раздать задания с направлениями анализа для подгрупп. Обратить внимание на раздаточный материал: инструкции по написанию аналитической записки	Задания для анализа в подгруппах + инструкции по написанию аналитической записки
Презентация и обсуждение результатов работы групп	Тренер обращает внимание на то, чтобы участники давали качественную характеристику отмеченных процессов в контексте их влияния (позитивного или отрицательного) на университет	
<p>Группа делится на 3 новые подгруппы (по принципу наличия представителей всех ранее существующих групп). Каждая из групп на основе проведенного анализа разрабатывает один из трех сценариев возможного развития университета (оптимистический, пессимистический и реалистический), опираясь на комбинации возможностей и угроз внешней среды. Участники фиксируют результаты на флипе</p>	Подготовка материала к презентации	
Обсуждение: детализация сценариев развития университета, отражающая сущность происходящих процессов внешней среды		
Подготовка на основе полученного материала аналитического доклада по данному сценарию		

*STEP*-анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегии международно-ориентированного университета на перспективу до 200\_ г.

<b>Политика</b>		<b>Экономика</b>	
<b>Р</b>		<b>Е</b>	
1	Выборы Президента РФ	1	Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад)
2	Выборы Государственной Думы РФ	2	Инфляция
3	Изменение законодательства РФ	3	Динамика курса российского рубля к доллару США
4	Отношение Вашей организации с правительством и федеральной властью в целом	4	Динамика ставки рефинансирования ЦБ РФ
5	Государственное влияние в отрасли, включая долю госсобственности	5	Экспортно-импортная политика по продукту Вашей организации
6	Государственное регулирование конкуренции в отрасли	6	Основные внешние издержки для Вашей организации, в том числе:
...		.....	
<b>Социум</b>		<b>Технология</b>	
<b>С</b>		<b>Т</b>	
1	Изменения в базовых ценностях	1	Государственная технологическая политика
2	Изменения в уровне и стиле жизни	2	Значимые тенденции в области НИОКР
3	Экологический фактор	3	Новые патенты
4	Отношение к работе и отдыху	4	Оценки скорости изменения и адаптации новых технологий
5	Отношение к образованию	5	Новые продукты
6	Демографические изменения	6	Технологические изменения, имеющие существенное значение для продукта организации
7	Изменение структуры доходов		
...		.....	

## Практическое занятие к главе 4

### ПРОВЕДЕНИЕ SWOT-АНАЛИЗА

Цель – отработка навыков проведения SWOT-анализа по выявлению сильных и слабых сторон международно-ориентированного университета, угроз и возможностей извне, выявлению наиболее существенных из них при выработке стратегии вуза.

#### Сценарий проведения тренинга

1. Группа слушателей разбивается на 4 подгруппы по 4–5 человек в каждой.

2. Дается описание ситуации (кейс) для анализа:

2.1. Характеристика вуза.

2.2. Тенденции на рынке образовательных услуг.

2.3. Конкурентная среда.

3. Задания для групп.

3.1. На выполнение задания – 20 минут:

- 1-я группа – определение сильных сторон вуза;
- 2-я группа – определение слабых сторон вуза;
- 3-я группа – определение внешних благоприятных возможностей;
- 4-я группа – определение угроз со стороны внешнего окружения.

Каждой группе подготовить презентацию на 5 минут с обоснованием результатов. В ходе презентации заполняется общая таблица. В процессе обсуждения презентаций (вместе с презентацией – 10 минут) участники других групп выступают в качестве оппонентов.

3.2. Рассмотреть парные комбинации сильных/слабых сторон вуза и внешних возможностей/угроз в каждом квадранте матрицы SWOT и выделить наиболее существенные, которые должны быть учтены при разработке стратегии вуза. На выполнение задания – 20 минут:

- 1-я группа – поле СИВ (комбинация сильных сторон вуза и возможностей извне);
- 2-я группа – поле СИУ (комбинация сильных сторон вуза и угроз извне);
- 3-я группа – поле СЛВ (комбинация слабых сторон вуза и возможностей извне);
- 4-я группа – поле СЛУ (комбинация слабых сторон вуза и угроз извне).

Каждой группе подготовить презентацию на 5 минут с обоснованием результатов. В ходе презентации заполняется общая таблица. В процессе обсуждения презентаций (вместе с презентацией – 10 минут) участники других групп выступают в качестве оппонентов.

## Глава 5

### РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ МЕЖДУНАРОДНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УНИВЕРСИТЕТА

#### 5.1. Схема формирования стратегии

Процесс формирования стратегии международно-ориентированного университета состоит из *трех основных этапов* (рис. 6).



Рис. 6. Этапы формирования стратегии

1. *Анализ сегодняшнего положения вуза и внешней среды*, а также прогноз будущих состояний; идентификация устойчивых конкурентных преимуществ.

2. *Стратегическое позиционирование* – создание модели будущего, отражающей то, каким вуз хочет выглядеть в глазах заинтересованных сторон по отношению к конкурентам и рынку.

3. Фиксирование результатов стратегического позиционирования в *видении, миссии, структуре и значениях стратегических целей*.

На первом этапе формируется представление о состоянии и тенденциях развития внутренней среды вуза и внешнего окружения. Анализ осуществляется с помощью эффективных практик и инструментов, рассмотренных в Главе 4 (SWOT, PEST и другие техники). Анализ внешней среды позволяет определить круг сторон, заинтересованных в услугах международно-ориентированного университета (акционеров), получить информацию о рынке международных научно-образовательных услуг: объем по секторам, потенциал роста, тенденции, ключевые факторы успеха, выделить организации, являющиеся конкурентами, определить потенциальные угрозы, на нейтрализацию которых будет направлена разрабатываемая стратегия. Анализ сильных и слабых внутренних сторон университета, а также выделение факторов, ограничивающих выбор стратегий (финансы, управление, организационная структура) является основой разработки стратегии, которая должна быть направлена на использование имеющихся конкурентных преимуществ и преодоление внутренних барьеров.

На этом же этапе осуществляется *выбор стратегии*, которая должна быть нацелена на превращение имеющихся конкурентных преимуществ в ключевые компетенции вуза. Ключевая компетенция – это объединение технологий и знаний в единое целое вокруг уникальных достижений, которые требуют финансирования и внимания.

На выбор стратегии влияет достаточно большое число факторов. А. Томпсон и А. Стрикленд указывают среди них следующие:

- социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;
- привлекательность отрасли и уровень конкуренции;
- возможности компании и угрозы;
- сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные возможности;
- личные устремления, философия бизнеса, этические принципы ведущих руководителей;
- общие ценности и корпоративная культура.

Выбор эффективной стратегии международно-ориентированного университета может опираться на типологию основных стратегий вуза, разработанную в монографии «Стратегический менеджмент вуза» (Гавриков А.Л., Исаев В.А. и др., 2003). В типологии объединены 20 стратегий, основаниями для выделения которых послужили: направленность стратегии, источник происхождения, цель ее разработки, вариативность и позиционирование.

Для вузов характерны приведенные ниже стратегии.

Прогностическая стратегия предполагает реалистичный прогноз параметров развития вуза. Инновационная стратегия реализуется путем создания новых научных направлений и технологий, становления и развития научно-педагогических школ. Интегральная стратегия проявляется в укрупнении и усилении структурных подразделений, диверсификации и университетизации образования. Программно-целевая стратегия развития вуза основывается на детальной разработке целей и задач на определенный период, ориентируется на достижения в образовательной и научной областях. Экономическая стратегия требует полномасштабного включения экономических механизмов стимулирования научно-образовательной деятельности. Социальная стратегия требует приоритетной защиты интересов профессорско-преподавательского состава, сотрудников и студентов.

Источником стратегии классического планирования является методология разработки стратегического плана, предполагающая строгую последовательность каждого этапа планирования и наличие обратной связи между ними, проведение значительного объема исследовательской работы, обусловленной содержанием этих этапов. В современной ситуации, отличающейся непредсказуемостью и вероятностным характером развития, часто решающее значение приобретает интуитивное видение руководителя, которое помогает как в решении общих стратегических задач, так и отдельных содержательных, организационных или кадровых вопросов. В последние десятилетия в практике вузов достаточно распространены стратегии заимствования и адаптации (бенчмаркинг), источником которых являются как зарубежный, так и отечественный опыт передовых учреждений.

Источником маркетинговых стратегий являются маркетинговые исследования, объектом которых могут быть рынок труда, его отдельные сегменты, рынок образовательных услуг, а также образовательные потребности и запросы непосредственных потребителей этих услуг – абитуриентов и студентов.

Целевая стратегия выживания направлена на сохранение основных ресурсов, группового потенциала вуза при внезапно возникших неблагоприятных контекстных условиях функционирования организации. К стратегиям внутреннего роста могут относиться: расширение спектра специальностей и дополнительных образовательных услуг, открытие новых факультетов, кафедр, лабораторий, центров, освоение новых научно-исследовательской, производственной и хозяйственной деятельности. Стратегии внешнего роста направлены на экстенсивное развитие вуза за счет присоединения к нему других организаций путем слияния, приобретения, горизонтальной или вертикальной интеграции. Стратегия оптимизации направлена на более рациональное использование человеческих, материальных и финансовых ресурсов для решения задач, вытекающих из миссии организации.

Для достижения конкурентных преимуществ осуществляется взаимодействие трех субъектов рыночной среды:

- вуза, оказывающего определенные виды образовательных услуг;
- различных потребителей этих услуг, предъявляющих к вузу дифференцированные требования;
- вузов-конкурентов, которые могут предложить потребителям аналогичные услуги.

Для достижения конкурентных преимуществ международно-ориентированный университет может использовать такие стратегии, как лидерство в цене, дифференциация, фокусирование.

Средством обеспечения стратегии локальных изменений является реализация проектов и комплексных программ.

Сценарная стратегия предполагает наличие и проигрывание нескольких сценариев стратегического развития вуза в зависимости от изменения комплекса внешних и внутренних условий. Такие сценарии могут зависеть от государственной политики в области высшего образования, стабильности бюджетного финансирования, планирования и утверждения контрольных цифр приема студентов, от участия высшей школы в международных интеграционных процессах и т. д.

Для вуза, заинтересованного в выходе на международный рынок научно-образовательных услуг, выбор стратегий целесообразно осуществлять среди следующих (рис. 7):

– стратегия дифференциации – включение в стратегию элементов «уникальности» для заинтересованных сторон, разнообразие образовательных и научно-технических продуктов, достигаемое за счет идентификации и удовлетворения потребностей, обеспечения качества, престижности;

– стратегия фокусирования – специализация вуза в узких областях образования и научной деятельности, где концентрация ресурсов позволяет достичь лидерства;

– стратегия снижения затрат – это стоимостная оптимизация бизнес-процессов, внедрение методов эффективной деятельности, определяющая возможность ценового варьирования и ценовой конкуренции;

– стратегия инновационного лидерства – внедрение новых технологий и опережающий выпуск на рынок новых образовательных продуктов и инноваций;

– стратегия синергии – использование взаимодействия различных направлений деятельности и подразделений вуза для поиска новых возможностей.



Рис. 7. Выбор стратегии международно-ориентированного университета

На втором этапе формирования стратегии международно-ориентированного университета определяется стратегическая позиция, которая должна:

- являться лицом стратегии, то есть четко и понятно определять, какие ценности вуз несет всем заинтересованным сторонам;
- обеспечивать отличие от конкурентов через идентификацию ключевых компетенций в продуктах, технологиях, культуре относительно групп потребителей и рынков;
- находить отклик на уровне эмоций или логики, вызывать уважение и доверие;
- формировать направление для стратегических инициатив;
- определять систему коммуникаций;
- отражать культуру и ценности организации.

Четкая позиция вносит в разработку стратегии системность и ясность. По сути, необходимо найти ответ всего на три вопроса.

1) Знаете ли вы, что представляет собой ваш вуз сегодня, и что будет представлять завтра?

2) Чем вы отличаетесь от конкурентов, и сохранятся ли эти отличия в будущем?

3) Волнует ли вас это?

Вуз может быть мировым, страновым, региональным лидером в какой-либо области подготовки специалистов или виде деятельности, он может позиционироваться как элитный или дающий широкий спектр специальностей для массового доступного образования. Он может позиционироваться как исследовательский университет в приоритетных областях науки и техники, как инновационный вуз и т. д. Необходимо только иметь доказательства того, что позиция обоснованна и стабильна (рис. 8).

Стратегическая позиция	Применение для вуза
Лучший продукт	Признанное качество подготовки специалистов по специальности, примеры жизненного успеха
Соотношение цена/качество	Гибкая ценовая политика, учет ключевых требований работодателей в учебных программах
Компания-пионер	Вывод на рынок новых специальностей, специализаций, учебных курсов, использование информационных технологий
Фокусирование на продукте	Элитное образование в какой-либо области
Фокусирование на сегменте	Выделение приоритетной целевой группы потребителей, компании-работодателя
Широта продуктовой линии	Подготовка по множеству направлений, модульные учебные курсы
Нематериальные преимущества	Интенсивная и интересная внеучебная деятельность
Эмоциональные выгоды	Престижность, брэнд вуза

Рис. 8. Стратегические позиции международно-ориентированного вуза

Третий этап формирования стратегии фокусируется на поиске формулировок для миссии, видения и стратегических приоритетов и целей, которые должны быть SMART (см. главу 3). Как мы уже отмечали в Главе 3, для разработки целей можно использовать систему сбалансированных показателей деятельности Нортон и Каплана, сегментировать цели по видам деятельности или иным образом, построив дерево целей.

Особое внимание необходимо обратить на четкость формулировок, а также связь между миссией и стратегическими целями.

Стратегические приоритеты международно-ориентированного университета вытекают из позиционирования вуза и представляют собой те области деятельности, которые связаны с реализацией конкурентных преимуществ, либо с существенными требованиями заинтересованных сторон, например:

- качество образования;
- использование информационных технологий;
- создание научных школ;

– выход на новые рынки образовательных услуг и научно-технических продуктов;

– обновление материально-технической базы.

На этой стадии уместен метод ранжирования приоритетов, поскольку от этого зависит выделение финансовых и иных ресурсов на их реализацию.

Для структурирования приоритетов можно использовать процессный подход, в котором выделяются:

- продукты (маркетинговая стратегия);
- ресурсы (ресурсная стратегия);
- технологии (операционная стратегия);
- организационная структура и менеджмент (управленческая стратегия).

На основе приоритетов формируется программа развития международно-ориентированного университета, состоящая из отдельных проектов. На этой стадии необходимо четко связать все стратегические цели со стратегическими приоритетами и программами. Совокупность программ должна соответствовать целям и приоритетам вуза, однако среди них по отношению друг к другу необходимо выделить взаимодополняющие (усиливающие) и находящиеся в конфликте интересов. Например, усиление методической работы и создание учебно-методических комплексов может поддерживать программу «Качество образования», но отвлекать ППС от проведения научных исследований.

## **5.2. Разработка детального описания стратегии**

Эксперты выделяют четыре основных пути для *управления процессом формирования стратегии* в организации:

1) жестко централизованный подход, когда руководитель организации сам выступает в качестве автора стратегии (здесь стратегия является в большей степени плодом его собственного видения, амбиций,

профессионализма, интуитивного видения того, что необходимо сделать и как);

2) подход «делегирования полномочий», когда разработкой стратегии занимается специально созданная команда сотрудников (минусом данного подхода является достаточно отстраненная позиция руководства организации, что может определять недостаточную заинтересованность и подготовленность организации и ее руководства к переходу на стратегическое управление);

3) совместный подход, когда руководитель организации привлекает к процессу разработки стратегии своих прямых подчиненных, которые затем будут участвовать в претворении стратегии в жизнь (привязанность процесса разработки стратегии и ее осуществления к одним и тем же людям при всех преимуществах этого подхода часто ведет к тому, что возникающая стратегия является компромиссом, которому не хватает смелой творческой инициативы);

4) инициативный подход, когда все полномочия по разработке стратегии передаются на нижние организационные уровни, когда люди с привлекательными стратегическими предложениями получают возможности и ресурсы для их осуществления (хотя при таком подходе очень сложно ожидать возникновения стройного логического видения для организации в целом) (Томпсон, Стрикленд, 1998).

Таким образом, можно сделать вывод, что все подходы имеют сильные и слабые стороны и могут привести к успеху или провалу. Это зависит от того, насколько хорошо идет управление тем или иным подходом, от мастерства при выработке стратегии и от суждений сотрудников, вовлеченных в процесс.

Как показывает опыт разработки стратегии для вузов, ключевыми моментами, определяющими эффективность управления этим процессом в университете, являются следующие.

1. Заинтересованность руководства вуза и его обязательства, связанные с продвижением и участием в процессе стратегического планирования, включая его дальнейшую реализацию.

2. Создание рабочей группы по разработке стратегии в составе примерно 30 человек, в которую должны входить менеджеры верхнего звена, деканы факультетов, руководители центров, руководители значимых подразделений (например, исследовательских институтов), представители совета университета (или совета попечителей), представители от студентов.

3. Создание небольшой технической группы или постоянной комиссии по планированию.

4. Государственная поддержка стратегического планирования в вузах.

5. Создание виртуальной поддержки, чтобы любой заинтересованный человек мог проследить за реализацией процесса и взаимодействовать с участниками.

6. Выделение бюджета на проведение процесса формирования стратегии.

Работа осуществляется в течение шести – двенадцати месяцев. Примерная последовательность действий представлена в таблице 2.

Рассматривая процесс разработки стратегии, необходимо отметить, что действенность стратегии организации гораздо выше, если она представлена в виде стратегического плана, в силу его контролируемости и возможности адекватной оценки достижения намеченных целей. **Стратегический план** – совокупность взаимоувязанных стратегий по всем направлениям деятельности и подразделениям вуза в виде определенной последовательности шагов, программ и проектов во взаимоувязке с определенными сроками, ресурсами и критериями выполнения.

Стратегический план – реальный механизм достижения намеченных целей и реализации миссии вуза, обеспечивающий концентрацию ресурсов на ключевых (приоритетных, стратегических) направлениях деятельности с

целью закрепления преимуществ организации, преодоления ее недостатков, использования возможностей и сведения до минимума угроз.

**Таблица 2. Разработка стратегии. Последовательность действий**

Этап разработки	Методы работы	Результат
1. Сбор информации	Анкеты, интервью, семинар	SWOT
2. Анализ информации	Ситуационный	Аналитический отчет
3. Создание модели вуза	Методы реинжиниринга	Модели
4. Определение проблем вуза	«Мозговой штурм», экспертные интервью	Аналитическая записка
5. Постановка целей вуза	«Мозговой штурм», экспертные интервью	Сформулированные цели
6. Формулирование миссии	Семинар	Миссия вуза
7. Определение сценариев развития вуза	Семинар	Сценарии развития
8. Разработка дерева целей	Семинар	Дерево целей
9. Разработка стратегического плана	Семинар	Стратегия как документ
10. Разработка проекта в рабочих группах	Планирование	Проекты по направлениям
11. Корректировка стратегии	Семинар	Итоговый документ
12. PR	Конференции, СМИ	Распространение информации о стратегии

При разработке стратегического плана необходимо перейти от долгосрочных целей и результатов к средне- и краткосрочным целям и конкретным планам/программам действий, мероприятиям и заданиям подразделениям. Необходимо выработать систему показателей, индикаторов прогресса для адекватной оценки достижения намеченных целей. Исключаются программы и проекты, не являющиеся знаковыми и не несущие конкретные финансовые результаты. Оставляются проекты, которые в конце отчетного срока позволят конкретно показать заинтересованным лицам и организациям, как выполняется миссия вуза.

## Глава 6

### РЕАЛИЗАЦИЯ НОВОЙ СТРАТЕГИИ

---

#### 6.1. Роль вузовского менеджмента во внедрении стратегии на различных стадиях

Поиск путей успешной реализации стратегии является непрерывным процессом. Реализация стратегии возможна при совместном воздействии всей совокупности управленческих решений и множества поэтапных действий, выполняемых различными целевыми группами и отдельными лицами по всей организации.

Выполнение стратегии – это комплексная практическая административная задача, включающая в себя следующие аспекты:

- совершенствование структуры образовательного учреждения, способного успешно использовать стратегию;
- разработку финансового плана, направляющего ресурсы в важнейшие для стратегического успеха области;
- проведение поддерживающей стратегию политики и введение практики постоянного совершенствования;
- создание соответствующей мотивации для персонала, которая стимулировала бы энергичное достижение поставленных целей;
- увязывание системы вознаграждения с результатами достижения поставленных целей;
- создание организационной культуры и делового климата, которые способствовали бы успешной реализации стратегии;

- введение системы внутреннего лидерства, необходимой для управления продвижением стратегии вперед и постоянного улучшения ее реализации.

Реализация стратегии может продолжаться от нескольких месяцев до нескольких лет, в зависимости от объема необходимых внутренних изменений.

Реализация стратегии затрагивает следующие важные элементы управления вузом.

1. Философия образовательного учреждения, объясняющая причину его существования, общественный статус, характер взаимоотношений с внешней средой и сотрудниками.

2. Ценности и мораль, которыми руководствуются администрация образовательного учреждения и большинство сотрудников при принятии управленческих решений.

3. Нормы и правила поведения, которых придерживается образовательное учреждение во взаимоотношениях с окружением и сотрудниками.

4. Ожидания предстоящих изменений, результатов деятельности образовательного учреждения в целом (затрагивают интересы как отдельных сотрудников, так и различных групп).

5. Процедуры, регламенты и ритуалы, которые связаны с приемом на работу и увольнением, продвижением по службе, обменом служебной информацией, поощрением и объявлением взысканий, проведением определенных церемоний в организации.

Комплексность задач и широта воздействия процесса реализации стратегии на университет свидетельствует о том, что самым важным залогом успеха реализации стратегии является активное участие вузовского руководства на всех стадиях внедрения стратегии. Успешная реализация стратегии требует:

- кардинальных изменений во всех составляющих организации;
- слаженной работы всей команды для координации этих изменений;
- пристального внимания и постоянного сосредоточения всех усилий на воплощение инициатив и достижение поставленных стратегических целей.

Если руководство вуза будет вяло и неэнергично управлять данными процессами, изменения не произойдут никогда, стратегия не будет реализована вовсе, а возможности получения выдающихся результатов будут утрачены навсегда.

## **6.2. Изменение организационной структуры**

А. Томпсон и А. Стрикленд к трем основным действиям по приведению организационной структуры в соответствие реализуемой стратегии относят:

- 1) назначение на ключевые посты подходящих для этого людей;
- 2) наблюдение за тем, чтобы имеющиеся главные конкурентные преимущества обеспечивали выполнение всех видов деятельности, составляющих цепочку ценностей, на высоком профессиональном уровне;
- 3) структурирование рабочих усилий и определение того, как должна выглядеть схема организационного построения компании.

Выдвижение способных людей на ключевые посты является одним из наиболее простых шагов по внедрению стратегии, так как находит поддержку у талантливых менеджеров, спокойно относящихся к смене своих функциональных обязанностей и переводу на другое место работы.

Создание стратегически важных главных достоинств вуза — наилучший путь обеспечения его превосходства над конкурентами с аналогичными стратегиями. Для превращения главных достоинств компании в долгосрочное конкурентное преимущество необходимо сконцентрировать больше усилий и больше таланта по сравнению с соперниками на усилении и углублении этих достоинств. Так как главные достоинства связаны с

деятельностью университета в разных областях и требуют разноплановых умений и навыков, то для обеспечения доминирующего преимущества необходимо: 1) управлять развитием творческого потенциала сотрудников, углублением их знаний и ростом мастерства и 2) координировать и объединять усилия различных университетских подразделений и структур на всех этапах цепочки ценностей, относящихся к конкурентным достоинствам вуза.

Для приведения организационной структуры вуза в соответствие с реализуемой стратегией необходимо решить, какие виды деятельности имеют ключевое значение для реализации стратегии, и эти виды деятельности должны стать основными элементами организационной структуры. Два вопроса помогут определить, какие виды деятельности особенно важны для реализации стратегии: «Что мы должны делать особенно хорошо, чтобы добиться существенного стратегического преимущества?» и «Плохое выполнение какого вида деятельности создает серьезную угрозу стратегическому успеху всего вуза?». Ответы на эти вопросы помогут определить те сферы деятельности, на которых необходимо сосредоточить основные усилия по созданию организационной структуры.

Стратегические приоритеты международно-ориентированного университета выдвигают на первый план необходимость создания более мобильных матричных структур, которые смогут быстро реагировать на изменения международного рынка научно-образовательных услуг и которые будут открыты для инноваций. Такие схемы приведения структуры в соответствие со стратегией предполагают меньшее число уровней управления, небольшой размах деятельности новых создаваемых структурных единиц, создание проектных групп, делегирование властных полномочий по принятию решений в подразделения, аутсорсинг непрофильных активов, использование телекоммуникационных технологий для обеспечения быстрого доступа к информации.

### **6.3. Мониторинг реализации стратегии вуза**

Мониторинг реализации стратегии международно-ориентированного университета – это обособленная деятельность по наблюдению за ходом реализации стратегии на основе накопления и сбора информации, которая объективно отражает процесс происходящих в вузе изменений, а также позволяет прогнозировать изменение его состояния в будущем.

Основными направлениями (по уровню задач, масштабности) мониторинга реализации стратегии международно-ориентированного вуза могут являться:

- мониторинг ключевых проектов и программ (мультипроектов);
- мониторинг развития организации в целом;
- эталонный сопоставительный анализ.

Программу реализации стратегии вуза можно рассматривать как мультипроект, включающий совокупность проектов и субпроектов, направленных на достижение заявленных стратегических целей. В этом случае объектом *мониторинга* являются проекты (комплексы работ), реализуемые в вузе, а предметом мониторинга выступают характеристики данных проектов, на основе которых можно судить о ходе реализации, соблюдении календарного графика и бюджета, а также о возможных рисках проекта.

Показатели мониторинга проектов разделены на несколько групп.

#### ***I. Показатели, характеризующие уровень организации и управления проектом.***

I.1. Наличие Устава проекта и его эффективное применение.

I.2. Наличие исчерпывающего описания содержания проекта.

Описание содержания проекта представляет собой формулировку проекта, включающего в себя цели проекта и ожидаемый результат, требования к ожидаемому результату и его характеристики, границы проекта, ограничения и допущения проекта, возможные риски,

иерархическую структуру работ, смету расходов с указанием порядка величин и описание системы управления проектом.

I.3. Наличие детального плана управления проектом.

I.4. Наличие системы оценки хода выполнения работ по проекту.

I.5. Наличие системы управления изменениями.

## ***II. Показатели, характеризующие финансирование проекта***

II.1. Достаточность запланированного финансирования.

II.2. Соответствие фактически выделяемого финансирования запланированному уровню.

II.3. Исполнение бюджета проекта.

## ***III. Показатели, характеризующие материально-техническое обеспечение проекта.***

III.1. Наличие материально-технических ресурсов, необходимых для успешной реализации проекта.

## ***IV. Показатели характеризующие кадровое обеспечение проекта.***

IV.1. Наличие проектной группы с утвержденным персональным составом.

IV.2. Наличие специалистов, обладающих необходимыми компетенциями.

## ***V. Показатели, характеризующие непосредственную реализацию проекта.***

V.1. Основные контрольные точки проекта.

V.2. Соблюдение сроков выполнения проектных работ.

V.3. Достигнутые результаты.

V.4. Выявленные риски проекта.

Ключевым аспектом проведения оценки реализации стратегии международно-ориентированного университета является разработка системы показателей и индикаторов. При разработке системы показателей должен был учтен тот факт, что многие аспекты деятельности вуза не могут быть

представлены только в количественном виде. Примерами таких неколичественных характеристик могут служить качество образования, востребованность специалистов на рынке труда, эффективность систем управления, организационная культура и многие другие.

Сложность использования количественных показателей для оценки реализации стратегии университета в том, что количественные показатели ретроспективны по своей сути, они позволяют оценить в основном только результаты деятельности. Поэтому при проведении мониторинга реализации стратегии вуза, где достижение результатов требует значительных периодов времени, очень важно иметь возможность оценить ход работ по структурной и организационной адаптации самого университета, которые смогут привести университет к достижению поставленной стратегической цели и целевых показателей. Исходя из этого, разрабатываемая для оценки реализации стратегии система показателей и индикаторов должна объединять количественные показатели, позволяющие оценить достижение организацией целевых показателей, и неколичественные (качественные) показатели, свидетельствующие о динамике развития и направлениях организационных изменений.

Для международно-ориентированного университета возможными индикаторами могут стать следующие.

Неколичественные показатели.

- Внедрены процедуры изучения образовательных рынков.
- Определен перечень специальностей (программ подготовки), представляющих потенциальный интерес для иностранных студентов на среднесрочную перспективу (5 лет).
- Внедрена система управления качеством процесса образования, подана заявка на проведение сертификации по стандарту ISO-9001.
- Определены количественные показатели прогнозного приема иностранных студентов на ближайшие пять лет.

- Количество и профессиональная подготовка ППС соответствует цифрам прогнозного приема иностранных студентов.

- Инфраструктура университета (прежде всего общежития) соответствует цифрам прогнозного приема иностранных студентов.

Количественные показатели.

- Доля образовательных программ, получивших международное признание (международная аккредитация и аттестация).

- Доля иностранных студентов (бакалавры, магистры, аспиранты).

- Внебюджетные средства, полученные вузом от реализации образовательных услуг иностранным студентам.

- Место университета в национальных и международных рейтингах.

- Количество привлеченных на преподавательскую работу зарубежных специалистов.

- Доля преподавателей вуза, прошедших стажировки (программы повышения квалификации) в зарубежных образовательных учреждениях.

- Доля научно-исследовательских проектов, выполняемых по заказам международных компаний.

- Количество научно-исследовательских проектов зарубежных партнеров, реализованных на площадях и оборудовании университета.

- Количество проектов с участием зарубежных институтов-партнеров.

- Количество публикаций в Nature & Science за последние 5 лет.

- Количество статей в журналах с импакт-фактором больше 1 по техническим и естественным наукам (на 1 шт. ед. ППС).

- Рост индекса цитирования ППС вуза по техническим и естественным наукам.

- Количество зарубежных и международных ассоциаций и профессиональных организаций, в которые включен университет.

Для проведения мониторинга необходимо сформировать рабочую группу, в состав которой могут входить в зависимости от уровня мониторинга (внешнего, внутреннего) представители разных заинтересованных сторон: административный и научно-преподавательский состав, студенты, аспиранты, работодатели, партнеры, представители органов управления образованием и др.

Участие в мониторинге различных групп акционеров международно-ориентированного университета является предпочтительным, так как это позволяет учесть и скорректировать мнения различных сторон и существенно повышает уровень объективности мониторинга, коммуникации, вовлеченности общественности и доверия к полученным результатам.

Основными критериями при формировании рабочей группы, участвующей в мониторинге, является компетентность членов группы в рассматриваемых вопросах (информации) и их осведомленность о реальном положении дел в вузе в данной области. В связи с этим в целях повышения эффективности мероприятий мониторинга необходимо:

- довести до сведения членов рабочей группы цели и задачи проводимого мониторинга;
- уточнить обязанности членов группы;
- объяснить членам рабочей группы правила сбора информации и заполнения опросных форм;
- определить процедуры коммуникации между членами рабочей группы;
- определить, кем и как будут использоваться результаты мониторинга.

Для проведения мониторинга реализации стратегии вуза составляется план-график проведения мониторинга с указанием основных этапов, сроков их проведения и ответственных лиц. Для каждого показателя

(количественного, качественного) или группы показателей должны быть определены:

- период верификации данных (проверки, уточнения);
- метод получения;
- источник информации (структура);
- форма представления информации (данных).

Источниками мониторинговой информации могут выступать результаты наблюдений, опросов, измерений, статистическая информация. Конкретные методы получения и работы с информацией определяются характером объекта и предмета мониторинга.

Сбор и обработка информации (данных) оформляется документально. Указание на источник информации (персонифицировано) и дату обязательно.

Основными формами (методами) сбора и обработки информации при проведении мониторинга могут служить следующие.

### **1. Анкетирование:**

- основано на специальных анкетах, содержащих прямые вопросы относительно запрашиваемой информации (качественной, количественной (измеримые показатели));

- допускает ответы да/нет или развернутые ответы на вопросы;
- может быть очным (с участием интервьюера) и заочным (силами опрашиваемого);

- может быть анонимным и персонифицированным;
- может потребоваться привлечение социологов и психологов для составления адекватных анкет;

- могут использоваться для анкетирования всего персонала вуза, а не только экспертов.

### **2. Семинар (совещание):**

- является универсальным методом, используемым совместно с другими в следующих целях:
  - обучения и вовлечения персонала в процесс реализации стратегии;
  - сбора данных и информации;
  - оценки, согласования и ранжирования собранной информации, в том числе оценки сильных и слабых сторон, потенциальных возможностей и угроз и областей для возможных улучшений;
  - согласования мероприятий по улучшению деятельности;
  - анализа достигнутого прогресса;
- обычно требует привлечения одного-двух профессионалов-модераторов для эффективной организации семинара (процессное консультирование).

### **3. Анализ информации по документам финансовой, ведомственной отчетности вуза.**

Финансовый учет ориентирован прежде всего на внешних пользователей экономической информации и представляет собой учет активов, обязательств, капитала, доходов и расходов хозяйственной единицы, на основе которого внешним пользователям информации предоставляются отчеты, отражающие динамику финансового состояния организации, результаты ее деятельности и движение денежных средств за отчетный период.

Информация об имущественном состоянии университета не может считаться достаточной для оценки динамики его развития, поскольку в сфере образования на первый план выходят нефинансовые и качественные показатели, характеризующие научно-педагогическую составляющую деятельности университетов. Тем не менее в условиях рыночной экономики и коммерциализации значительной части образовательных услуг финансовые показатели являются необходимой оценкой существующей материально-

технической базы, на основе которой строятся инновационные процессы в образовательных учреждениях. Поэтому финансовые показатели являются важной (хотя и не единственной) составляющей системы мониторинга.

#### **4. Моделирование процессов.**

Целью создания моделей являются описание и оптимизация некоторого объекта или процесса. Это мощное средство анализа состояния и перспектив развития организации. Модели, базируясь на математической интерпретации проблемы, при помощи определенных алгоритмов способствуют нахождению информации, полезной для правильных решений.

План-график проведения мониторинга, методы сбора и обработки информации, в том числе разработанные опросные формы, должны быть своевременно доведены до членов рабочих групп и привлекаемых к работе экспертов (в том числе акционеров).

Согласование результатов мониторинга проводится в процессе совещания рабочей группы вуза и группы внешних экспертов, целью которого является подведение итогов мониторинга на основе полученной информации, обсуждение экспертных оценок и формирование сводного аналитического отчета. Сводный аналитический отчет должен содержать качественные и количественные показатели по основным параметрам (критериям) мониторинга в соответствии с принятой структурой программы развития вуза, а также основные выводы относительно изменений и достигнутых результатов, методов их закрепления в образовательной, научно-исследовательской и инновационной политике, в кадровой политике, во внутренней ресурсной политике и рекомендации (предложения) по дальнейшей реализации и совершенствованию программы развития вуза.

Процесс мониторинга должен быть документально оформлен, представлены графики и перечень выполнения работ, отчетные и аналитические формы, методы сбора и обработки информации.

## 6.4. Информационное обеспечение реализации стратегии

Задача мониторинга реализации стратегии международно-ориентированного университета предусматривает повышенные требования к информационному обеспечению, включая сбор исходной информации и контроль ее целостности и непротиворечивости, хранение больших объемов данных в централизованном и распределенном виде, обработку информации в соответствии с определенными методиками, извлечение исходных данных и результатов расчетов, представление информации в удобном для пользователя виде. Все необходимые операции должны выполняться с большой степенью оперативности, при этом должны обеспечиваться необходимые нормы информационной безопасности.

Практическая реализация задачи мониторинга должна быть реализована на основе применения современных информационных технологий.

С точки зрения движения информационных потоков в подобной системе можно выделить три этапа – хранение информации, ее обработка и представление, анализ информации.

**Этап 1** – хранение информации. Информационная система мониторинга предполагает наличие хранилища данных, объем и структура которого определяются методикой мониторинга и масштабами охвата (количеством образовательных учреждений, вовлеченных в процесс мониторинга).

**Этап 2** – предварительная обработка и представление информации. Не всегда и не вся информация, имеющаяся в хранилище данных, необходима для дальнейшего анализа. В таком случае рекомендуется организовать «аналитическую прослойку» между пользовательскими аналитическими приложениями и хранилищем. Этот инструмент должен выполнять функции аналитической платформы: обеспечивать хранение

информации, необходимой для анализа, и проводить ее предварительную аналитическую обработку.

**Этап 3** – анализ информации. На этом этапе средствами аналитических приложений реализуется методика мониторинга, а возможно, и более широкий круг задач стратегического университетского управления. Результаты анализа могут использоваться как внутри образовательного учреждения, так и для предоставления внешним пользователям управленческой информации.

Конечный эффект от построения и практического использования предлагаемой информационно-аналитической системы будет выражаться в принятии правильных управленческих решений, положительно влияющих на деятельность образовательных учреждений и системы образования в целом.

Эффект от использования информационно-аналитической системы обусловлен рядом факторов, среди которых можно выделить следующие:

- *сокращение разрыва между аналитиками и лицами, принимающими решения.* При традиционном подходе, поддержка принятия решений подразумевает процедуру сбора информации (с помощью технических специалистов) и последующей ее передачи руководителю. В этом случае пользователь аналитического программного обеспечения не принимает решения, а только готовит информацию для других. Но тогда невозможно гарантировать, что предоставленная информация будет достаточно адекватной и что на ее основе будет принято обоснованное решение. Поэтому необходимо, чтобы конечным пользователем аналитической системы был именно руководитель, принимающий решение, а не технический специалист;

- *коллегиальность в принятии решений.* Для того чтобы управленческое решение было обоснованным, субъективной точки зрения одного руководителя часто бывает недостаточно. В аналитической среде принятие решений происходит на основе консолидации мнений, а сами решения представляют собой результат совместной работы целой группы специалистов;

- *сопровождение принимаемых решений и оценка их эффективности.*

Изначально аналитические системы были ориентированы только на представление управленческой информации, но со временем разработчики стали уделять внимание такому важному аспекту, как сопровождение принятия решений. В результате аналитические системы стали позволять оценивать преимущества того или иного решения и их эффективность;

- *использование опыта лидеров.* В любой профессиональной среде есть организации (вузы, бизнес-школы), подразделения (факультеты, кафедры, лаборатории) и отдельные специалисты (руководители образовательных и научных направлений), опыт которых можно считать примером для подражания. Распространение и использование передового опыта обеспечивает управление знаниями и сохранение опыта, накопленного в организации. Возможность поддержки процесса управления знаниями является одной из наиболее важных характеристик аналитического программного обеспечения;

- *противодействие нерациональным решениям.* Оптимизация процесса принятия управленческих решений также адекватной реакцией на возможные нерациональные действия отдельных руководителей. Это также учитывается разработчиками аналитических систем.

Перечисленные свойства аналитических систем позволяют существенно повысить эффективность управленческой деятельности в сфере образования и обеспечить быструю окупаемость инвестиций в аналитические системы.

Результаты анализа могут быть визуализированы с помощью панелей индикаторов – многослойных приложений на базе инфраструктуры бизнес-анализа и интеграции данных, которые позволяют организации осуществлять измерение, мониторинг и управление более эффективно.

При проведении мониторинга с использованием Internet-технологий на определенном веб-сайте (информационном портале, веб-сайте вуза, веб-странице Рособразования, например) необходимо обеспечить

*информационную платформу* (интерфейс) для внесения результатов мониторинга реализации стратегии в режиме on-line (показателей, выводов, рекомендаций, аналитических отчетов). Для обеспечения открытости и прозрачности результатов деятельности вузов необходимо обеспечить соответствующий уровень доступа к размещаемой информации определенных групп стейк-холдеров (интересантов), а также инструкции по использованию системы.

### **6.5. Роль коммуникационной системы**

Результаты исследований в области психологии управления и организационного поведения показывают, что если изменения меняют привычный ход событий или содержат потенциальную угрозу сложившемуся статус-кво в организации, то они непременно встречают сопротивление. Под сопротивлением понимается сложное поведенческое явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, проблемы, дополнительные расходы и неустойчивость процесса стратегических изменений в образовательном учреждении.

Сопротивление может носить индивидуальный и групповой характер. Сила сопротивления изменениям определяется степенью несоответствия организационной структуры и культуры грядущим изменениям; длительностью периода и скоростью проведения изменений; угрозой потери престижа и власти для руководителей; последствиями изменений для учебного заведения в целом и отношением большинства его сотрудников к проблеме выживаемости организации.

Для того чтобы успешно провести стратегические изменения в университете, необходимо преодолеть оказываемое им сопротивление, превратить противников преобразований в сторонников. Главное – перейти от простой реакции на сопротивление к осознанному воздействию на него, т.

е. управлять сопротивлением. Меры по преодолению сопротивления должны быть включены в программу осуществления изменений.

Ключевым подходом здесь является создание эффективной системы коммуникации и обратной связи. Руководству университета необходимо настолько четко и убедительно сформулировать необходимость организационных изменений, чтобы все независимо от занимаемой должности почувствовали свою ответственность за осуществление стратегии и достижение поставленных целей.

Цель эффективного коммуникационного процесса – добиться понимания стратегии и необходимости проведения организационных изменений. Для того чтобы сотрудники захотели принимать участие в реализации стратегии, они должны изучить ее и понять. Поэтому одним из наиболее эффективных способов вовлечения персонала в процесс реализации стратегии является корпоративное обучение. В ходе так называемых стратегических сессий или конференций появляется возможность снизить сопротивление персонала путем разъяснения и вовлечения. Для обучения лучше всего применять активные формы: модерацию, работу в группах, дискуссии, «мозговой штурм», презентации проектов и др.

Не менее важным направлением обучения сотрудников должно стать обучение новым навыкам, управленческим подходам и методам, необходимым при реализации стратегии. В целевую группу обучения должны войти прежде всего деканы, заведующие кафедрами, руководители и сотрудники университетских подразделений (прежде всего международных служб, служб по связям с общественностью, служб, отвечающих за поддержание и развитие университетской инфраструктуры и др.), от усилий которых будет зависеть реализация на местах мероприятий стратегии. Такое обучение должно быть включено в число главных пунктов плана действия, так как его необходимо провести на ранних стадиях процесса реализации стратегии.

## Глава 7

### УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В МЕЖДУНАРОДНО-ОРИЕНТИРОВАННОМ УНИВЕРСИТЕТЕ

---

#### 7.1. Суть организационных изменений

*Управление изменениями* в организации является важнейшим условием для реализации выбранной стратегии. Необходимость и характер стратегических изменений зависят от способности организации эффективно работать в новых условиях, которые определяются состоянием отрасли, рынка, организации, услуг. В соответствии с этими факторами можно выделить три уровня стратегических изменений в образовательном учреждении.

Коренная реорганизация. Необходимость в таких глубоких изменениях возникает, например, когда учебное заведение значительно изменяет номенклатуру оказываемых образовательных услуг и рынки предоставления услуг (например, увеличение доли заочного и дистанционного образования). Соответствующие изменения происходят в технологии учебного процесса, составе учебно-методического обеспечения. Меняются цель и задачи учебного заведения. При коренной реорганизации у руководства возникают наибольшие трудности с реализацией стратегии.

Радикальные изменения. Эти изменения, как правило, связаны с глубокими структурными преобразованиями внутри организации, связанными с разделением или со слиянием ее с другим учебным заведением. Объединение разных коллективов, появление новых структурных подразделений вызывают необходимость проведения изменений в

организационной структуре и соответствующей корректировки организационной культуры.

Умеренные изменения. Это наиболее часто встречающиеся стратегические изменения. Необходимость в них возникает всякий раз, когда образовательное учреждение выводит новую образовательную услугу на освоенный или новый рынок. Изменения, как правило, связаны с маркетингом и организацией учебного процесса.

Стратегические изменения затрагивают многие стороны деятельности учебного заведения и элементы его структуры. Поэтому они носят комплексный характер. Изменения могут быть связаны с услугами, рынками сбыта, элементами структуры организации в целом. Опыт показывает, что наибольшие трудности возникают при проведении изменений в структуре управления, работе с персоналом, годовом планировании и организационной культуре.

Для понимания природы организационных изменений можно применить концепцию 5W + 1H.

#### **5W + 1H:**

1. What (Что?) – Что есть организационные изменения?
2. Why (Почему?) – Почему организациям суждено измениться?
3. Where (Где?) – Где нужно изменить?
4. Who (Кто?) – Кто внедряет организационные изменения?
5. When (Когда?) – Когда начинать изменения?
6. How (Как?) – Как реализовать изменения?

Для ответа на вопрос, **что** такое организационные изменения, вначале стоит рассмотреть организацию как таковую (тем более что термин сам по себе не однозначен). Изменения в свою очередь не обязательно являются организационными, они могут быть связаны с любым субъектом или объектом. Поэтому важно определить общие черты, характерные для любых изменений, и выделить присущие только организации. Организационные

изменения присущи не только организациям, но и учреждениям (вузам), при этом сам термин остается неизменным.

Поиск причин организационных изменений неминуемо должен привести к анализу внешних условий. Именно они нарушают баланс соответствия внешних и внутренних условий. Классики реинжиниринга М. Хаммер и Дж. Чампи называют в качестве таких причин 3 К – кризисы, конкуренты и клиенты. В целом, это характеристика рынков спроса и предложения, и именно они дают ответ на вопрос **почему?**

В условиях изменений находится и образовательная среда. Процессы модернизации, Болонское соглашение, появление различных форм собственности, глобализация, конкуренция, разнообразие форм и методов обучения, информационные технологии – все эти факторы позволяют применить классику организационных изменений к вузам.

Определение того, где в организации необходимы изменения, зависит не только от ситуации во внешней, но и внутренней среде. Чем больше рассогласование, тем глобальнее масштабы изменений.

Здесь следует определить уровни изменений и соответствующие модели изменений. Для управления изменениями необходимо выявить причины, которые кроются в объективных и субъективных факторах. Объективно должны сложиться предпосылки, т. е. вышеперечисленные причины изменений. Что касается субъектов, то здесь ситуация гораздо сложнее. Организационные изменения осуществляют люди – собственники, руководители, сотрудники, имеющие свои цели и интересы. От согласования интересов всех участников преобразований и от того, **кто** они, зависит эффект от управления организационными изменениями.

Важно понять, **когда** должны быть инициированы изменения. Точка начала организационных изменений может быть синхронизирована с изменениями во внешней среде, может запаздывать. В этом случае осуществляется управление по отклонениям. Иначе – мы имеем дело с упреждающим реагированием, что на практике встречается реже. К

технологиям упреждающего реагирования относится, например, бизнес-разведка. Конечно, подобные технологии более применимы к сфере услуг, однако элементы пригодны и для вузов. Изменения направлены на устранение проблемы, т. е. призваны снизить несоответствие между желаемой и сложившейся ситуациями.

Ответ на вопрос, **как** осуществить изменения, в какой последовательности, каким образом, мы сможем получить, выстраивая логику управления изменениями.

Анализ существующих концепций показывает, что любые инструменты и алгоритмы должны подчиняться определенной логике. Сложность заключается в многообразии логических построений.

Ответим на вопрос: **что такое организационные изменения?**

В самом словосочетании «организационные изменения» кроется противоречие. «Организационные» подразумевают упорядоченные, фиксированные, стандартизованные, одним словом, статику. «Изменения», наоборот, означают динамику, перемены.

Организационные изменения охватывают разнообразные сферы деятельности, например: стратегию, структуру, технологии, персонал, организационную культуру. Взаимосвязь между перечисленными компонентами осуществляется через центральное звено – корпоративную культуру. Смена стратегии меняет технологии, структуру, требования к персоналу, что не противоречит концепции стратегического менеджмента.

## **7.2. Формы организационных изменений**

Организационные изменения могут принимать различные формы. Выделяют три *формата* изменений: **Три Р (3Р)**.

### **Реформирование**

Организационно-экономические преобразования, при которых меняется состав юридических лиц.

Проводятся путем следующих *действий*:

– создание, присоединение, слияние, поглощение и объединение, реализуемые в соответствии с организационно-правовой формой, предусмотренной Гражданским кодексом РФ, и принимающие формы вертикальной и горизонтальной интеграции;

– преобразование, выполняемое в форме приватизации, акционирования и национализации, и рекомбинация, реализуемые с целью производственной кооперации;

– разделение, выделение и ликвидация, ориентированные на диверсификацию бизнеса.

В настоящее время реформирование очень актуально для образовательной сферы и выражается в присоединении учреждений среднего специального и дополнительного образования к вузам. Ярким примером подобного преобразования служит концепция проекта создания Большого Евразийского государственного университета – БЕГУ.

## **Реорганизация**

1. Внутренние преобразования, ориентированные на упорядочение деятельности.

Реализуются путем следующих действий:

– реструктуризация;

– использование концепции центров ответственности (прибыли, затрат, инвестиций);

– оптимизация бизнес-процессов с их последующей автоматизацией;

– координация деятельности подразделений;

– развитие фирменной культуры как философии компании.

Реорганизация в вузах есть следствие роста конкуренции и диверсификации. Преобразования характерны для негосударственных образовательных учреждений и вузов, строящих стратегию по принципам предпринимательской организации (например, ВГУЭС).

## **Реструктуризация**

Процесс комплексного изменения методов функционирования организации.

Выполняется путем изменений следующих компонентов:

- структуры и функций (структурные факторы);
- человеческого фактора: развитие персонала;
- технологий и производственных процессов.

Традиционные методы изменений присущи всем без исключения образовательным учреждениям и осуществляются на регулярной основе.

### **7.3. Теории управления организационными изменениями**

Существуют различные концепции и теории управления организационными изменениями. Теории управления подразделяются на радикальные и эволюционные.

#### ***Радикальные преобразования***

Радикальные преобразования реализуются путем реинжиниринга. М. Хаммер и Дж. Чампи определили реинжиниринг как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность».

**Реинжиниринг** как теория управления организационными изменениями имеет особенности:

- фундаментальные изменения вызывают изменения целей;
- радикальные методы ведут к прогрессу, усложнению, эволюции;
- существенные преобразования предполагают количественный рост за счет устранения внутренних противоречий;
- процессный подход повышает адаптивность организации.

## ***Эволюционные преобразования***

К **эволюционным** относят четыре теории:

1. технологии постоянных улучшений;
2. жизнециклические теории;
3. популяционно-биологические;
4. циклические.

### **7.4. Инициация организационных изменений**

М. Хаммер и Дж. Чампи утверждают, что в основе всех изменений лежит концепция «Три К»: Клиенты, Конкуренты, Кризисы.

Клиенты могут отказаться от продукта при появлении товара-заменителя. Так, например, с появлением сотовых телефонов спрос на пейджеры резко упал; пейджинговые компании потерпели убытки, многие разорились.

Клиенты могут отвернуться по причине недоверия к фирме, вследствие рейдерских акций, недобросовестного поведения компании и других вредящих имиджу ситуаций. Что касается образования, то наиболее актуальная проблема, касающаяся абитуриентов – демографический спад.

Появление на рынке мощного конкурента приводит к переделу рынка. Происходит перераспределение клиентов, и фирма сталкивается с проблемой снижения спроса на свой продукт.

Как поступить в этой ситуации, зависит от многих факторов – внезапности, ситуации на рынке, степени готовности компании к изменениям и ее адаптивных возможностей.

Для вузов конкуренция усугубляется с приходом на региональный рынок федеральных игроков, работающих через филиалы и представительства. При выборе вуза абитуриент зачастую руководствуется статусом диплома, что является несомненным преимуществом столичных вузов. В то же время не стоит забывать, что в филиалах в основном ведут

занятия местные преподаватели, поэтому вопросы согласования программ и качества обучения всегда актуальны.

И, наконец, кризисы. К кризисам относятся не только техногенные и природные катаклизмы. Под кризисом следует понимать любые изменения во внешнем окружении, кардинально влияющие на деятельность организации.

Для системы образования кризисные явления сопряжены с Болонским процессом, модернизацией системы высшего и дополнительного образования. Существуют различные подходы и модели организационных изменений:

1. Модель 7S Питерса – Уотермана;
2. Шесть ячеек Вайсборда;
3. Модель Берк – Литвина;
4. Модель Сбалансированной системы показателей Нортон и Каплана.

### **7.5. Проведение структурных изменений**

Для типового продукта массового спроса, коим являются программы профессиональной подготовки – высшее образование, характерна функциональная организационная структура. Деление по факультетам, кафедрам с соблюдением относительной автономности по специальностям – предполагает специализацию и функциональный подход к разработке организационной структуры.

Если в недрах функциональной структуры зарождается проект, то, скорее всего, он будет ограничиваться рамками структурных подразделений – факультетов и кафедр. Если проект более масштабный и требует согласования деканов и заведующих кафедрами, то возможна координация на уровне проректора.

Еще одна классическая организационная структура – слабая матрица. В слабой матрице появляются менеджеры проектов. Скорее, ситуация

характерна для научно-исследовательских проектов. При этом статус менеджеров проектов (руководителей хоздоговорных тем) ниже, чем статус заведующих кафедрами. Этот факт объясним тем, что основное внимание в вузе уделяется программам высшего образования, и управление ими имеет более высокий приоритет.

Когда доля внебюджетной (проектной) деятельности возрастает, усиливается влияние менеджеров проектов. Повышается их статус.

Сильная матрица предполагает разнообразный продуктовый портфель и ориентацию на предпринимательскую деятельность. Это, скорее, прерогатива бизнес-школ, чем вузов.

## Матричные структуры



Рис. 9. Проектно-матричные структуры

И, наконец, проектно-матричная структура (рис. 9). Хорошо работает в условиях развитой проектной деятельности. Для классического вуза не подходит, так как тот все-таки ориентирован на типовой продукт массового спроса. В условиях инновационной активизации вузов такая структура является более подходящей для технопарков, бизнес-инкубаторов, смешанных сетевых структур, региональных вузов с множеством подструктур со статусом обособленных структурных подразделений.

В зависимости от типа преобладающей образовательной услуги и соответствующей организационной структуры, можно выделить 4 типа вузов.

1. Традиционный узкопрофильный вуз.
2. Исследовательский.
3. Предпринимательский.
4. Региональный.

В зависимости от типов университетов, можно выделить области изменений (таблица 3). В управлении вузом отмечается усложнение менеджмента: от традиционных бюрократических форм до гибких демократичных форм; от функциональной – к проектно-матричным и более сложным сетевым, смешанным структурам.

**Таблица 3. Структура университета: область изменений**

<b>Исследовательский университет</b>	<b>Предпринимательский университет</b>	<b>Региональный университет</b>
Вуз разделен на группы в рамках его структурно-функциональных подразделений, отражающих научные, образовательные, профессиональные профили.	Гибкая, динамично изменяемая структура. Значительная роль проектных групп. Ведущая роль маркетинговых подразделений.	Сложная многоуровневая структура. Наличие значительного числа «непрофильных» подразделений.

Если вспомнить о соответствующих моделях и концепциях управления, то для традиционного узкопрофильного вуза характерен менеджмент по инструкциям (МВИ – Management By Instruction), бюрократия, дисциплинарная специализация.

Исследовательский университет может функционировать в условиях программно-целевого управления (МВО – Management By Objectives). Появление и становление в недрах вуза проектно-исследовательской деятельности стимулирует междисциплинарные проекты, инновационную активность.

Управление предпринимательским университетом строится на концепции (MBL – Management By Learning) – менеджмент обучением. Инновационная активность приобретает широкий размах, используются современные технологии стратегического управления, бюджетирование, оценка эффективности, развитие новых прогрессивных форм и методов обучения.

Региональный университет представляет собой крупную сложную систему с большим разнообразием структур и корпоративных культур. Для подобного рода структур в бизнесе применяется VBM – Value Based Management – ценностно-ориентированный менеджмент. Управление строится на принципах политики, согласовании интересов всех заинтересованных лиц. Изменения бизнес-процессов вызывают необходимость актуализации организационной структуры.

Одним из методов борьбы за проведение качественных организационных изменений в университете может и должно стать создание эффективно работающей *системы мотивации*. Для университета – это возможность не только решения многих проблем, но и повышение эффективности и качества работы сотрудников и, следовательно, деятельности всего университета.

Разрабатываемая система мотивации должна быть дифференцирована с учетом интересов всех категорий университетского персонала. На первый взгляд может показаться, что единственным реальным и действенным стимулом будет материальное поощрение деятельности (премии, доплаты, гранты и т. д.). Но опыт изучения человеческой психологии показывает, что если человек все время получает материальную награду (например, в виде премии), то со временем она теряет свою мотивационную значимость, т. е. перестает действовать. Материальное поощрение – это всего лишь внешний стимул к работе. И оно будет действовать как стимул только тогда, когда будет постоянно увеличиваться.

Кроме того, у одного и того же человека не может быть всегда одна и та же мотивация. Каждый человек в своей работе руководствуется

определенными мотивами. Для одних важен сам факт наличия работы, для других – творческое начало, для третьих – возможность карьерного роста, повышение квалификации, для четвертых – коллектив и т. д.

Доказано, что самым мощным мотивационным средством трудового поведения человека является его интерес к работе. Особенно это должно быть характерно для университета, где большинство сотрудников занимается творческой деятельностью. Чем больше знаний имеет человек, чем выше его квалификация, тем больше он будет стремиться к интересной работе. Поэтому при создании системы мотивации университетских сотрудников нельзя не учитывать этот фактор стимулирования их деятельности. Именно создание условий для творческой деятельности должно быть одной из составляющих мотивационной системы в университете.

В основе принципа организационных изменений в образовательном учреждении могут быть положены следующие принципы Дж. Коттера, каждый из которых требует времени, ошибка на любом этапе может иметь разрушительные последствия для организации.

**Этап 1.** Создавайте ощущение срочности. Изменение не происходит спонтанно, для этого нужно обдуманное действие. Поэтому необходимо вывести коллектив из его «зоны комфорта». Отправной посылкой для этого следует считать то, что для выживания учреждения нет ничего более опасного, чем отправиться в неизведанное. Поэтому создавайте кризис и драму. Это особенно необходимо, поскольку поведение педагогов не выглядит поощряющим для изменений: они больше сосредоточены на каждодневном эффекте своей работы в своих учебных аудиториях и меньше – на проблемах институциональных. Любое изменение, несомненно, потребует дополнительных усилий. Людей нужно убедить совершать их.

**Этап 2.** Формируйте мощную руководящую коалицию. При децентрализованной структуре власти университетов полный консенсус практически невозможен, и к нему не надо стремиться. Безусловно, активная поддержка руководителя вуза важна, но команда находящейся у власти

коалиции должна опираться на реальных лидеров, стремящихся к переменам, и избегать вмешательств меньших энтузиастов, хотя они и могут быть более влиятельными сотрудниками.

«Остерегайся старых слонов» – очень яркое выражение. Лишь своим присутствием где-то «старые слоны» не дают дорогу прогрессу. По той же самой причине, чтобы проводить изменения более эффективно, рекомендуется работать вне рамок обычной иерархии и административных протоколов.

**Этап 3.** Формируйте видение. Видение будущего очень помогает определить направление, в котором надо двигаться. Безусловно, видение должно полагаться на аналитическое мышление. Но из-за того, что чаще всего «будущие территории» неизвестны, должно выручать воображение. Следует рассматривать подлежащие решению проблемы в более широком контексте, выходящем за границы того, что выполнимо именно в данный момент и с помощью имеющихся именно сейчас ресурсов.

**Этап 4.** Распространяйте свое видение. Когда видение перемен, видение будущего широко распространяется, когда информация об этом повторяется вновь и вновь, срабатывает спланивающий новых сторонников эффект.

**Этап 5.** Устраняйте препятствия на пути видения. Стремительные прорывы на пути инноваций часто задерживаются одним или двумя руководителями во властной иерархии университета. И в этих условиях необычайно важно своевременное применение эффективных приемов по управлению человеческими ресурсами. И в самом деле, плохо продуманная система поощрения и плохая политика продвижения могут легко давать неправильные сигналы: стандартная уравнивательная шкала зарплаты, узкие должностные рамки, продвижение не тех людей и страх за свою должность в неизвестном будущем – всё это может губительно сказаться на инновационном поведении.

**Этап 6.** Планируйте краткосрочные победы. Маленькие победы играют роль отметок на сложном пройденном пути. Они помогут избавиться от усталости и сохранить стимулы для дальнейшего движения вперед.

**Этап 7.** Не провозглашайте победу слишком быстро. Изменения нужно понимать как никогда не заканчивающийся процесс. К новым трудностям нужно подходить с новой силой, с нарастающей энергией. Кроме того, лучше не пробуждать старые очаги сопротивления процессу перемен.

**Этап 8.** Закрепляйте изменения в корпоративной культуре. Через демонстрацию достижений и побед на пути изменений создается инновационная организационная культура. Вместе с тем не следует забывать, что чаще всего лишь следующее поколение лидеров может в достаточной мере освободиться от старых привычек или влиятельных групп, чтобы получить максимальную пользу от начатых реформ. В любом случае, реформы требуют времени.

Перемены требуют времени. Это в наибольшей степени касается изменения организационной культуры, которое происходит крайне медленно. Неформальная профессорская сеть, которая характеризуется традициями междисциплинарного сотрудничества, во многих университетах обладает большой политической властью и имеет сильное влияние на руководство. Довольно часто это выражается в консервативном отношении к изменениям и инновациям. Без сомнения, в университетах более чем в каких-либо других организациях нужно избегать жестких или резких изменений, насаждаемых сверху: иерархическая власть в профессиональных организациях не всегда эффективна. В связи с этим, наиболее приемлемым является адаптационный подход, основанный на гибкости, постепенности и планомерности.

Важно, чтобы руководство университета поддерживало четкий, основанный на объективных свидетельствах мониторинг происходящих в университете изменений, проводило перманентный анализ возникающих проблем, противоречий и вопросов и своевременно их решало.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

(ко всему пособию)

1. Актуальность стратегического управления (планирования) в рыночной экономике.
2. Отличие стратегического планирования от других видов планирования.
3. Задачи стратегического планирования.
4. Возможности и преимущества стратегических подходов к управлению в высшей школе.
5. Приоритеты стратегического развития системы образования в России в современных условиях.
6. Существующие подходы к определению стратегии.
7. Школы (направления) разработки стратегии и их особенности.
8. Планирование как функция менеджмента.
9. Принципы, виды планирования.
10. Понятие стратегического менеджмента.
11. Процесс стратегического менеджмента: основные этапы.
12. Понятия внешней, внутренней среды, миссии, стратегии, стратегического плана.
13. Понятие миссии организации.
14. Назначение миссии организации.
15. Внешняя и внутренняя проекция миссии.
16. Специфика миссии международно-ориентированного университета.
17. Место миссии в системе регламентирующих документов вуза.
18. Структура миссии вуза.
19. Требования, предъявляемые к миссии по форме изложения.
20. Понятие политики.
21. Процесс разработки миссии.
22. Основные акционеры (потребители, поставщики, партнеры) международно-ориентированного вуза.

23. Особенности и преимущества лидерской модели управления в вузе.
24. Особенности и преимущества менеджерской модели управления в вузе.
25. Особенности и преимущества коллегиальной модели управления в вузе.
26. Понятие внутренней и внешней среды университета.
27. Процессы организации во взаимодействии с внешней средой.
28. Составляющие среды (окружения) организации.
29. Для чего необходим анализ внешней и внутренней среды университета?
30. Методы анализа среды.
31. Факторы, определяющие стратегический выбор.
32. Ситуационный SWOT-анализ: оценка стратегического соответствия внутренних возможностей вуза и внешней среды.
33. Каким образом должны учитываться сильные стороны вуза при разработке его стратегии?
34. Каким образом должны учитываться слабые стороны вуза при разработке его стратегии?
35. Каким образом должны учитываться внешние благоприятные возможности при разработке стратегии вуза?
36. Каким образом должны учитываться угрозы со стороны внешнего окружения при разработке стратегии вуза?
37. Какие парные комбинации сильных/слабых сторон вуза и внешних возможностей/угроз существуют и каким образом они должны учитываться при разработке стратегии вуза?
38. Понятие стратегической цели, стратегического приоритета, стратегии.
39. Критерии эффективной стратегии вуза.
40. Процесс разработки стратегии.
41. Факторы, оказывающие влияние на выбор стратегии вуза.

42. Наиболее распространенные стратегии вузов.
43. Стратегический план как наиболее эффективная форма выражения стратегии.
44. Построение системы сбалансированных показателей как эффективный метод разработки стратегического плана.
45. Условия реализации стратегии.
46. Уровни стратегических изменений в образовательном учреждении: коренная реорганизация, радикальные изменения, умеренные изменения.
47. Понятие сопротивления изменениям.
48. Управление организационными изменениями.

## ГЛОССАРИЙ

В настоящем учебном пособии использованы следующие термины с соответствующими определениями.

**Автономия** – право и способность университета определять свои цели и средства, которыми эти цели будут осуществляться.

**Аккредитация** – процедура официального признания авторитетным и полномочным органом права и компетентности учреждения, организации или частного лица на реализацию какой-либо цели.

**Бенчмаркинг** – процесс установления стандартов, с которыми может сравниваться или в сравнении с которыми может оцениваться деятельность, поведение или процессы в организации.

**Внешний/внутренний аудит** – сбор данных для последующей оценки деятельности и ее качества, измерения и оценки ее эффективности, для подготовки управленческих решений.

**Всеобщее управление качеством** – философия управления организацией, рассматривающая качество ее деятельности как степень удовлетворения нужд, требований и ожиданий заказчика и направленная на завоевание позиций на рынке.

**Глобализация** – растущее укрепление социальных и экономических отношений в мире, а также усиливающиеся и преодолевающие всевозможные границы потоки технологий, ресурсов, знаний, людей, ценностей, идей, которые связывают отдаленные регионы в сеть взаимозависимости и взаимодействия таким образом, что на события в одном месте оказывают влияние события, происходящие в другом, отдаленном, месте, и, наоборот, на мировые события влияет то, что происходит в местном, национальном и региональном контексте.

**Демократизация** – процесс преобразования авторитарных и элитарных структур и процедур руководства, являющихся деспотическими или

олигархическими по своей природе, в структуры и процедуры, которые либо напрямую, либо посредством выборных представителей обеспечивают участие в процессе принятия решений всех тех, кого касаются эти решения и действия общественного контроля.

**Децентрализация власти** – процесс, в котором право на осуществление управления и выполнение определенных действий явно, недвусмысленно и точно передается на нижние иерархические уровни организации, системы.

**Диверсификация** – процесс, направленный на развитие многообразия определенных форм или видов объекта или деятельности, возможно, в рамках одной и той же системы.

**Долгосрочное планирование** – процесс планирования деятельности, который концентрируется на прогнозе потоков будущих ресурсов, а также тенденций и условий среды, установления институциональных планов для новой реальности путем создания способов ее достижения, производя при этом постоянную их оценку. Это планирование, которое предполагает предсказуемо изменяющуюся среду.

**Инновационный университет** – (см. Предпринимательский университет).

**Интернационализация** – процесс интегрирования международного измерения в процесс обучения, научной деятельности и обслуживающую функцию университета.

**Коллегиальная культура** – организационная культура, определяемая доминирующими ценностями, нормами, интересами и ожиданиями академических кругов, групп, сообществ; типична для университетов, в которых основная власть исходит от ученого совета или сената.

**Корпоративная культура** – организационная культура, базирующаяся на сильном управлении и руководстве, когда академический персонал управляется неакадемической иерархией, стремящейся идентифицировать университет с корпоративным домом.

**Массификация** – термин, применяемый для обозначения процесса, посредством которого увеличивается и расширяется участие в высшем образовании большего количества студентов из различных социальных слоев, знаменуя отход от системы образования для малочисленной элиты.

**Матричная структура** – организационная структура, которая децентрализует менеджмент, перенося его на уровень более мелких подразделений, создаваемых на базе основных производственных подразделений университета (учреждения, организации), чаще всего – на временной основе, и увеличивая при этом взаимодействие между этими основными подразделениями и важными вспомогательными службами.

**Международно-ориентированный университет** – университет, ориентированный на работу в международном научно-образовательном пространстве.

**«Менеджерализм»** – организационная культура, в которой преобладает элемент управления, администрирования в университетской иерархии традиций и норм, в ущерб академическим ожиданиям, ценностям.

**Миссия** – декларация (в явной, документальной или неявной форме), содержащая для широкой общественности причину существования вуза, его цели, особенности, а также пользующиеся популярностью в обществе идеи, в соответствии с которыми вуз определяет академически и экономически жизнеспособную программу.

**Некоммерческая организация** – организация, деятельность которой не направлена на производство прибыли с целью ее последующего распределения между заинтересованными сторонами.

**Непрерывное образование** – концепция образования, согласно которой индивидуумы нуждаются в постоянном совершенствовании, улучшении, обновлении знаний по мере развития или изменения их карьеры.

**Образовательная политика** – стратегическое видение того, что находится за учебными программами.

**Обучающаяся организация** – а) организация, предназначенная для создания, приобретения и передачи знания; б) организация, способная изменять свое поведение в соответствии с новыми возможностями или условиями во внешней среде.

**Организационная культура** – совокупность преобладающих в организации основных ожиданий и общепринятых ценностей, которая формирует представления и поведение сотрудников организации.

**Оценка качества** – система оценки поведения, деятельности и результатов в соответствии с критериями, которые были разработаны и поддерживаются всеми участниками.

**Политика** – декларация, документ, разъясняющие цели, задачи, направления и принципы деятельности учреждения в определенной сфере, обычно относимой к стратегическим для данного учреждения.

**Попечительский совет** – комитет, назначаемый для обеспечения опеки над университетом при осуществлении его миссии.

**Предпринимательский университет** – университет, стремящийся максимизировать свои доходы путем сочетания академической работы и новых, нетрадиционных, видов деятельности.

**Процесс принятия решений** – совокупность формальных и неформальных правил, процедур, отношений полномочий и ответственности, определяющая механизм подготовки решений, форму его непосредственного осуществления, доведения до сведения персонала организации или учреждения, а также контроля за ходом его исполнения.

**Стратегическое планирование** – процесс, опирающийся на оценку настоящих и будущих возможностей и угроз среды, путем исследования изменяющегося характера этой среды и стандартов конкуренции внутри данной области и оценки сильных и слабых сторон вуза для того, чтобы определить его сравнительные преимущества, стратегическую нишу и необходимые стратегии для эффективной конкуренции.

**Стратегическое управление** – процесс или система управления, которая связывает стратегическое планирование и принятие решений с ежедневным процессом оперативного руководства.

**Стратегия** – определение основных долгосрочных целей и задач организации, выбор плана действия и размещение ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

**Теория зависимости от ресурсов** – направление в стратегическом менеджменте, базирующееся на признании влияния внешней среды на стратегию и структуру организации (см. Теория контингентности) и необходимости взаимодействия организации со средой, вызванной потребностью в ресурсах. Нехватка ресурсов усиливает зависимость организации от среды. Для гармоничного существования и развития университет либо сам должен адаптироваться, либо должен стремиться к изменению своего окружения.

**Теория контингентности** – направление в стратегическом менеджменте, основным предположением которого является признание важности влияния на организацию внешней среды. Среда влияет на выбираемую университетом стратегию, а стратегия определяет внутреннюю организационную структуру учреждения.

**Теория организации** – научное понимание того, как развиваются и работают организации.

**Технологическая структура** – совокупность подразделений организации, главная функция которых – регулировать работу других подразделений и исполнителей, а также различных форм стандартизации работы, результатов, навыков и поведения.

**Управление (власть/руководство)** – процедуры или способы достижения, выработки решений по политике, менеджменту или административным аспектам, применяемые всей совокупностью учреждений, организаций, групп и действующих лиц, ответственных за отслеживание и регулирование дел в обществе.

**Управление знанием** – процесс управления, благодаря которому знание сохраняется, передается, развивается и делается доступным для пользователей.

**Управление изменениями** – спланированная и управляемая организация изменений внутри любого аспекта университетской деятельности, обычно являющаяся частью стратегической дальновидности.

**Управление качеством** - организация управления организацией таким образом, который обеспечивает высокое качество работы, производимых продуктов и услуг.

**Управление человеческими ресурсами** – система работы с персоналом организации, рассматривающая людей, занятых в организации, как особо ценный ресурс.

**Фандрайзинг** – сбор средств, вся совокупность деятельности, лежащая за пределами обычных профессиональных обязанностей или ролей профессорско-преподавательского состава и приносящая дополнительные средства и ресурсы университету.

**Центр превосходства** – подразделение, группа или индивидуальный исполнитель, осуществляющие, как правило, академическую деятельность, которая характеризуется высоким качеством и признается как на национальном, так и на международном уровне.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Агранович Б.Л., Похолков Ю.П., Чудинов В.Н., Чучалин А.И.* Стратегический менеджмент в техническом университете// Университетское управление: практика и анализ. – 2002. – №2 (21).
2. *Акмаева Р.* Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2007.
3. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия: пер. с англ./под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
4. *Балобанов А.Е., Ключев А.К.* Стратегическое планирование развития университета// Университетское управление: практика и анализ. – 2002. – №2.
5. *Балыхин Г.А.* Управление развитием образования: организационно-экономический аспект. – М.: Экономика, 2003. – 428 с.
6. *Баринов В.А., Харченко В.Л.* Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 284 с.
7. Большой энциклопедический словарь. – 2-е изд. – М.: Большая Российская энциклопедия; СПб: Норинт, 1997.
8. *Бородушко И.В., Васильева Э.К.* Стратегическое планирование и контроллинг. – СПб.: Питер, 2006. – 192 с.
9. *Васильев В.Н., Воронин А.В.* Стратегическое планирование развития регионального распределенного университетского комплекса// Университетское управление: практика и анализ. – 2002. – №2 (21).
10. *Вашурина Е.В.* Стратегическое развитие университетского персонала// Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – №4 (37). – С. 87–97.
11. *Вашурина Е.В., Дрантусова Н.В., Евдокимова Я.Ш., Ключев А.К., Майбуров И.А.* Анализ мировых тенденций развития научно-образовательной деятельности: аналитический обзор. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2006. – 136 с.

12. *Виссема Х.* Стратегический менеджмент и предпринимательство. – М.: Финпресс, 2000.
13. *Виханский О.С.* Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1999. – 296 с.
14. *Волосникова Л.М., Чеботарев Г.Н.* Правовой статус университетов: история и современность. – М.: Норма, 2007. – 207 с.
15. *Глухов В.В.* Менеджмент: учебник. – 2-е изд. исп. и доп. – СПб.: Лань, 2002. – 528 с.
16. *Грудзинский А.О.* Концепция проектно-ориентированного университета// Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – №3. – С. 24–37.
17. *Грудзинский А.О.* Стратегическое управление университетом: от плана к инновационной миссии// Университетское управление: практика и анализ. – 2004. – №1. – С. 9–20.
18. *Грызлов В.С., Воробьева Т.Б., Приходский В.Е.* Опыт стратегического планирования в Череповецком государственном университете// Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – № 3. – С. 76–84.
19. *Гурков И.Б.* Стратегический менеджмент организации. – М.: Бизнес-школа «Интел», 2001.
20. *Джохеф Г. Бойетт, Джимми Т. Бойетт.* Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления. – М.: «Олимп-Бизнес», 2002.
21. Диагностика сбалансированной системы показателей: Поддерживая максимальную эффективность/ пер. с англ. П.Р. Нивен. – М.: «Баланс Бизнес Букс», 2006. – 251 с.
22. *Дрантусова Н.В., Князев Е.А.* Многоканальность и диверсификация финансирования научных исследований// Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – № 4 (37). – С. 68–77.

23. *Евдокимова Я.Ш.* Бенчмаркинг как методология совершенствования управления российскими вузами// Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – № 4 (37). – С. 27–38.

24. *Евдокимова Я.Ш., Князев Е.А.* Информационные ресурсы в стратегическом менеджменте// Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – №2 (25). – С. 7–17.

25. *Ефремов В.С.* Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. – М.: Финпресс, 1998.

26. *Журавлев П.В., Седегов Р.С., Янчевский В.Г.* Теория системного менеджмента. – М.: Экзамен, 2006. – 511 с.

27. *Зайцев Л.Г., Соколова М.И.* Стратегический менеджмент. – М.: Экономика, 2007.

28. *Зборовский Г.Е., Костина Н.Б.* Социология управления: учеб. пособие. – М.: Гардарики, 2007. – 272 с.

29. *Зуб А.Т.* Стратегический менеджмент: Теория и практика. Учеб. пособие. – 2-изд., испр. и доп. – М.: Аспект Пресс, 2004. – 415с.

30. *Белый Е.М.* Использование концепции стратегического менеджмента в управлении государственным вузом// Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – №3. – С. 22–31.

31. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры: пер. с англ./ под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.

32. *Клюев А.К.* Стратегическое планирование развития российских вузов // Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – № 3 (36). – С. 6–10.

33. *Клюев А.К., Корунов С.М.* Стратегии вузовского развития// Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – № 3. – С. 43–50.

34. *Князев Е.А.* Стратегический менеджмент для университетов // М. Шатток, Е. Князев, Н. Пелихов, А. Сандгрэн, Н. Тойвонен. Предпринимательство и преобразование российских университетов. – Ростов н/Д: Изд-во. Рост. ун-та, 2003. – 272с.

35. *Князев Е.А.* Глобальные тенденции в высшем образовании и их влияние на институциональный дизайн // Развитие стратегического подхода к управлению в российских университетах. – Казань: Унипресс, 2001. – С. 10–17.

36. *Князев Е.А.* К вопросу о стратегическом управлении и консалтинге в высшей школе // Вестник Нижегородского университета им. Н.И.Лобачевского. Серия: Инновации в образовании. Выпуск 1 (5). Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2004. – С. 43–52.

37. *Князев Е.А.* Об университетах и их стратегиях // Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – №4 (37). – С. 9–17.

38. *Князев Е.А.* Определение позиций и целей (о миссии и политиках Казанского университета) // Развитие стратегического подхода к управлению в российских университетах. – Казань: Унипресс, 2001. – С. 166–190.

39. *Князев Е.А.* Перспективный инструмент совершенствования вузовского управления // Университетское управление: практика и анализ. – 2004. – №2 (30). – С. 10–16.

40. *Князев Е.А.* Управленческий консалтинг в высшем образовании // Материалы Международной конференции “Реформы управления в высшем образовании: тенденции, проблемы и опыт” (тексты докладов). – Ростов-н/Д: Изд-во ООО “ЦВВР”, 2004. – С. 332–346.

41. *Князев Е.А., Дрантусова Н.В.* Диверсификация финансирования вузовской науки. – М.: Университетская книга, Логос, 2007. – 176 с.

42. *Князев Е.А., Морган А.* Управление и организационная адаптация российских университетов в условиях ресурсного дефицита // Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – № 1 (24). – С. 17-29.

43. *Князев Е.А., Таверньи К.* Основные концепции и инструментарий стратегического менеджмента и их приложение к высшему образованию // Развитие стратегического подхода к управлению в российских университетах. – Казань: Унипресс, 2001. – С. 132–152.

44. Концепция модернизации российского образования на период до 2010 года (утв. Распоряжением Правительства России от 29.12.2001 г. № 1756-р).

45. Концепция развития Государственного университета – высшей школы экономики на период до 2010 года // Университетское управление: практика и анализ. – 2004. – № 5–6. – С. 62–91.

46. *Коротков Э.М.* Управление качеством образования (Крупноформатное издание). – М.: Академ. Проект, 2006. – 320 с.

47. *Кузьминов Я.И.* Высшая школа экономики: миссия и механизмы ее реализации // Университетское управление: практика и анализ. – 2006. – № 4. – С. 6–9.

48. *Лазарев Г. И., Мальцева Г. И.* Наша стратегия – развитие на основе инноваций // Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – № 2–3. – С. 11–26.

49. *Лапыгин Ю.Н.* Стратегический менеджмент. – М.: Инфра-М, 2007. – 236 с.

50. *Локшинов А.Н.* Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

51. *Лукина Е.Л.* Интегральный стратегический анализ деятельности технического вуза // Университетское управление: практика и анализ. – 2006. – № 5. – С.21–26.

52. *Макаркин Н.П., Томилин О.Б., Фадеева И.М.* Опыт стратегического планирования в Мордовском государственном университете // Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – № 3. – С. 27–63.

53. *Мальцева Г.И., Луговой Р.А., Солдатова Ю.А.* Применение системы сбалансированных показателей в процессе стратегического планирования вуза (на примере Владивостокского государственного университета экономики и сервиса) // Университетское управление: практика и анализ. – 2004. – № 5–6. – С. 96–103.

54. Менеджмент, маркетинг и экономика образования: учеб. пособие / под ред. А.П.Егоршина. – Н.Новгород: НИМБ, 2001. – 624 с.
55. *Минцберг Г.* Структура в кулаке. – СПб.: Питер, 2002.
56. *Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Дж.* Школы стратегий: пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000.
57. *Минцберг Г., Дж. Куин, С. Гошал* Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2001.
58. *Морган Э.* Нужно ли университетам стратегическое планирование? Прагматичная оценка // Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – № 4. – С. 18–26.
59. *Ойхман В.Г., Попов Э.В.* Реинжиниринг бизнес-процессов. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 396 с.
60. *Панов А.И., Коробейников И.О., Панов В.А.* Стратегический менеджмент: учеб. пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2006. – 303 с.
61. *Портер М.* Конкуренция. – М.; СПб.: Вильяме, 2000.
62. *Почепцов Г.Г.* Стратегия: Инструментарий по управлению будущим. – М.: Эльга, 2005. – 377 с.
63. *Пузанков Д.В., Рябов В.Ф., Мамонтов А.Н.* Система стратегического планирования развития университета // Университетское управление: практика и анализ. – 2002. – №2 (21).
64. Развитие стратегического подхода к управлению в российских университетах / Под ред. Е.А. Князева. – Казань: Унипресс, 2001. – 528 с.
65. *Райчук Д.Ю., Краюшкина Г.А.* Реструктуризация высшей школы — веская причина заняться разработкой стратегии университета // Университетское управление: практика и анализ. – 2004. – № 5–6. – С. 92–95.
66. Сбалансированная система показателей: практическое руководство по использованию / Пер. с англ. Ольве Н.-Г., Рой Ж., Ветер М. – М.: Диалектика, 2006. – 303 с.

67. *Соловьев В.П., Бринза В.В.* Стратегия управления вузом // Университетское управление: практика и анализ. – 2002. – № 2 (21).

68. Стратегический менеджмент вуза: учеб. пособие/ под ред. А.Л.Гаврикова. – Великий Новгород, 2003. – 328 с.

69. Стратегическое управление и институциональные исследования в высшем образовании / Под ред. Е.А. Князева // Материалы Первой международной конференции, Москва, 3–4 декабря 2002 года. – Казань: ФизтехПресс, 2003. – 336 с.

70. *Стронгин Р.Г., Хохлов А.Ф.* Международные образовательные проекты как элемент развития // Высшее образование в России. – 2000. – № 5. – С. 3-12.

71. *Таверньи К.Д.* Стратегический менеджмент и эволюция управления в католическом университете Лювена в 1960–2002годах// Университетское управление: практика и анализ. – 2002. – №2 (21).

72. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии/ пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

73. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа/ пер. с англ. – М.: Вильямс, 2007. – 928 с.

74. Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы. Аналитический доклад / рук. автор. колл. В.М. Филиппов. – М.: Логос, 2005. – 540 с.

75. *Хорн А.Н., Керимов В.Э.* Стратегический анализ: Учеб. пособие.– М.: ЭКСМО, 2006. – 283с.

76. *Шатток М., Князев Е., Пелихов Н., Сандгрэн А., Тойвонен Н.* Предпринимательство и преобразование российских университетов. – Ростов н/Д.: Изд-во Рост. ун-та, 2003. – 272 с.

77. *Шевчук Д.А.* Стратегический менеджмент. – М.: Феникс, 2006. – 176 с.

78. Энциклопедия менеджмента/ пер. с англ. П.Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2006. – 421с.

79. *Ansoff I., McDonnell E.* Implanting Strategic Management. – Prentice Hall, 1990. – 520 p.

80. *Amaral A., Jones G. A., Karseth B.* Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance. – Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 2002.

81. *Birnbaum R.* How colleges work. The cybernetics of academic organization and leadership. – San-Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988. – 253 p.

82. *Chaffee E. E.* The Concept of Strategy: From Business to Higher Education/ Higher Education: Handbook of Theory and Research, Vol. 1. – N. Y.: Agathon Press, 1985. – P. 133–172.

83. *Chandler A. D.* Strategy and structure. – Cambridge: MIT Press, 1962.

84. *Clark B.R.* Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. – New York: Pergamon Press, 1998. – 163 с.

85. *Clark B.R.* Sustaining change in universities: continuities in case studies and concepts / B.R.Clark. – Open University Press / McGraw-Hill Publishing Company, 2004. – 210 p.

86. *Cohen M. D., March J. G., Olsen J. P.* (1972) A Garbage Can Model of Organizational Choice// Administrative Science Quarterly. – 1972. – Vol. 17. – № 1.

87. *Dill D.D., Sporn B.* Emerging Patterns of Social Demand and University Reform: Through a Glass Darkly. – IAU Press, 1995. – 244 p.

88. From Strategic Planning to Strategic Management / Eds.: H. Ansoff, R. DeClerk, R. Hayes. – N. Y.: John Wiley and Sons, 1976.

89. *Gellert C.* Innovation and Adaptation in Higher Education: the Changing Conditions of Advanced Teaching and learning in Europe. – London: Jessica Kingsley Publishers, 1999. – 320 p.

90. *Gumport P., Pusser B.* Restructuring the Academic Environment. – NCPI Technical Report Number 1–05, Stanford University, 1997. – 22 p.

91. *Gumport P.J., Sporn B.* Institutional Adaptation: Demands for Management Reform and University Administration/ in J.C. Smart (ed.), Higher Education: Handbook of Theory and Research, Vol. XIV. – New York: Agathon Press, 1999. – P. 103–145.

92. *Hamel G., Prahalad C.K.* Competing for the future. – Boston: Harvard Business School Press, 1994.

93. *Hannan M.T., Freeman J.* The population ecology of organization // American Journal of Sociology. – 1977. – Vol. 82, no. 5. – P. 929–964.

94. *Hopkins D.S.P., Massy W.F.* Planning Models for Colleges and Universities. – Stanford: Stanford University press, 1981. – 544 p.

95. *Keller G.* Academic Strategy. The management revolution in higher education. – Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1983.

96. *Kniazhev E.* Coping with the new challenges in managing a Russian University // Higher Education Management and Policy. – 2002. – № 14(1). – P. 109–126.

97. *Kotter J.P.* Leading Change. – Boston: harvard Business School Press, 1996. – 187 p.

98. *McBurnie G.* Persuading Internationalization as a Means to Advance the Academic Mission of the University: an Australian CaseStudy// Higher Education in Europe. – 2000. – Vol. XXV, № 1. – P. 63-75.

99. *McBurnie G., Pollock A.* Opportunity and Risk in Tarnsnational Eduaction – Issues in Planning for International Campus Development: An Australian Perspective // Higher Eduaction in Europe. – 2000. – Vol. XXV, № 3. – P. 333-345.

100. *Mintzberg H.* Structures in Five: Designing Effective Organizations. – Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983. – 312 p.

101. *Mintzberg H.* The Fall and Rise of Strategic Planning // Harvard Business Review. – 1994. – January-February. – P. 107-114.

102. On the edge: securing a sustainable future for higher education. – Paris: OECD, 2004. – 78 p.

103. *Peeke G.* Mission and Change: Institutional Mission and its Application to the management of Further and Higher Education. – SRHE & Open University Press, 1994. – 148 p.

104. *Peterson M.W, Dill D., Mets L.A.* Planning and management for a changing environment. – San Francisco: Jossey-Bass, 1997. – 577 p.

105. *Pfeffer J.* New Directions for Organizational Theory. – New York: Oxford University Press, 1997.

106. *Pfeffer J., Salancik G.R.* The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. – New York: Harper & Row, 1978.

107. *Rhoades G.* Who's Doing it Right? Strategic Activity in Public Research Universities // The Review of Higher Education. – 2000. – No.24(1). – P. 41–66.

108. *Scott P.* The Globalization of Higher Education. – The Society for Research into Higher Education and Open University Press, 1998.

109. *Shattock M.* Managing Successful Universities. – Open University Press / McGraw-Hill Publishing Company, 2003. – 201 p.

110. *Tolbert P.S.* Institutional Environments and Resource Dependence: Sources of Administrative Structure in Institutions of Higher Education // Administrative Science Quarterly. – 1985. – No.30. – P. 1–13.

111. *Van Ginkel H.J.A.* The challenge of institutional change // Higher Education in Europe. – 1995. – № 3. – P. 8–24.

## ОПИСАНИЕ КУРСА И ПРОГРАММА

---

### **Аннотация (введение)**

Процессы интеграции высшей школы России в международное образовательное пространство инициируют возникновение новых моделей университетов, ориентированных на международную мобильность студентов и преподавателей.

Выход вуза за пределы национальных границ связан необходимостью определения стратегии работы вуза на международном рынке образовательных услуг, требует перестройки организационных структур и управления вузами, использования современных технологий управления, развития организационной культуры университета.

Курс «Стратегическое управление международно-ориентированного классического университета» является образовательной программой в области современных технологий университетского стратегического менеджмента, позволяющей осуществить повышение квалификации управленческого персонала вузов и направлен на решение следующих задач:

- внедрение стратегического менеджмента в управленческую практику российских вузов;
- разработка специфических особенностей стратегического управления в международно-ориентированном университете;
- содействие комплексному развитию университетов этого типа, укреплению их конкурентных преимуществ на международных образовательных рынках;
- мобилизация внутренних интеллектуальных, материально-технических, творческих ресурсов развития вузов;
- создание механизмов привлечения внешних финансовых, материальных и гуманитарных ресурсов для развития вузов посредством формирования привлекательного имиджа вузов и благоприятного инвестиционного климата для формирования бизнес-окружения.

Целевой группой курса являются:

- ректоры и проректоры вузов;
- руководители структурных подразделений и служб вузов;
- деканы факультетов, руководители образовательных и научных структур вузов;
- заведующие кафедрами, лабораториями, отделениями вузов;
- руководящие работники органов управления образованием;
- представители бизнес-окружения вузов.

Проведение курса «Стратегическое управление международно-ориентированного классического университета» создает предпосылки для организации работы по стратегическому планированию в вузах.

Курс разработан в соответствии с государственным образовательным стандартом по дисциплине «Стратегический менеджмент», отражает теоретические и практические аспекты стратегического управления.

**Целью курса** «Стратегическое управление международно-ориентированного классического университета» является освоение управленческим персоналом вузов технологий стратегического управления и практических навыков разработки стратегии образовательных учреждений высшего профессионального образования, ориентированных на работу в международном образовательном пространстве.

#### **Задачи курса:**

- дать комплексное представление о процессе стратегического управления, ключевых управленческих компетенциях;
- выделить специфику стратегического управления в международно-ориентированном университете;
- ознакомить с инструментами стратегического анализа, функциями, методами и принципами стратегического менеджмента;
- ознакомить с различными подходами к стратегическому управлению в высшей школе;

- сформировать умения и навыки по применению технологий стратегического управления в вузе;

- сформировать навыки анализа конкретных ситуаций и методов принятия стратегических управленческих решений.

Проектные и практические занятия по данному курсу нацелены:

- на более глубокое освоение теоретических основ и категориального аппарата стратегического менеджмента;

- обучение методам принятия стратегических управленческих решений;

- освоение процесса анализа окружающей среды и разработки стратегии;

- овладение базовыми методиками реализации стратегии.

Проведения тренинговых, проектных и практических занятий строится на рассмотрении и анализе конкретных проблем и задач развития вуза, а также использовании кейсов и лучших практик российских и зарубежных вузов по разработке стратегий развития в условиях глобализации образовательного пространства.

Успешное освоение курса «Стратегическое управление международно-ориентированного классического университета» предполагает, что по ее завершении слушатели будут:

***Знать:***

- общие закономерности развития систем управления образования;
- особенности стратегического управления в высшей школе в современных условиях;

- методологические аспекты стратегического управления вузом;
- специфические особенности стратегического управления в международно-ориентированном вузе;

- технологии планирования стратегических целей деятельности учебного заведения и средства достижения целей;

- этапы организации процесса стратегического управления;
- основные инструменты стратегического анализа;
- виды вузовских стратегий;
- технологии реализации стратегии вуза.

### **Уметь:**

- разрабатывать миссию, стратегические цели и показатели развития вуза;
- использовать методики стратегического анализа для разработки стратегии вуза;
- анализировать внутренние стратегические ресурсы вуза с целью выявления точек роста и конкурентных преимуществ для использования их при выработке стратегии;
- позиционировать вуз в международном образовательном пространстве и выделять в ней «зоны деятельности», в которых вуз действует или желает действовать в будущем;
- обоснованно выбирать стратегию развития вуза, исходя из возможностей внутренней и внешней среды;
- разрабатывать организационную структуру вуза, адекватную стратегии;
- определять направления модернизации организационной культуры вуза, его кадровой политики;
- планировать и осуществлять организационные изменения;
- обеспечивать контроль реализации стратегии и ее корректировку.

### **Владеть:**

- специальной терминологией;
- навыками групповой работы;
- технологиями «мозгового штурма».

**Содержание:** Общая теория стратегического управления; особенности стратегического управления вузом; миссия, цели и показатели стратегии вуза; оценка, анализ и мониторинг взаимодействия вуза с сообществами, бизнесом и властью; диагностика сильных и слабых сторон, конкурентных преимуществ и точек роста; функциональные стратегии вуза; стратегические проекты и программы; анализ рисков реализации стратегии; ресурсная, структурная и кадровая поддержка стратегий; диагностика и оптимизация организационной культуры вуза; мониторинг реализации стратегии; механизмы обратной связи; корректировка и развитие стратегии; факторы повышения эффективности стратегического управления в вузе.

### **Объем курса и формы работы**

<b>Формы работы</b>	<b>Количество часов</b>
<b>Аудиторные занятия</b>	<b>36</b>
Лекции	20
Практические занятия	16
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>20</b>
Анализ/разработка проекта стратегии вуза	12
Реферирование специальной литературы и периодики	8
<b>Консультации</b>	<b>16</b>
<b>всего</b>	<b>72</b>

1. Лекции – форма подачи базовых теоретических знаний в предметной области

2. Практические занятия:

2.1. Проблемные дискуссии.

2.2. Анализ и обсуждение кейсов.

2.3. Тренинги

2.4. Проектные семинары;

2.5. Мозговые штурмы.

3. Консультационная поддержка слушателей используется во время написания слушателями итоговой работы

## ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

№ п/п	Тематика лекций и практических занятий	Кол-во часов	
		лекции	пр.занятия
1.	Стратегический менеджмент: введение и основные понятия. Процесс стратегического менеджмента	4	2
2.	Миссия международно-ориентированного университета	2	2
3.	Стратегические цели международно-ориентированного университета	2	2
4.	Стратегический анализ: эффективные инструменты и техники	4	4
5.	Разработка стратегии международно-ориентированного университета	2	2
6.	Реализация новой стратегии: внедрение, обратная связь, оценка и развитие	2	2
7.	Управление стратегическими изменениями в международно-ориентированном университете	4	2
Всего:		20	16

### Структура курса:

#### 1. Стратегический менеджмент: введение и основные понятия |

##### Процесс стратегического менеджмента

1. Что такое стратегический менеджмент, его цели и проблемы.  
Ключевые определения
2. Процесс стратегического менеджмента
3. Стратегический менеджмент в высшей школе
4. Преимущества и проблемы стратегического управления

**Результаты работы по разделу:** определить, что понимается под стратегией и стратегическим менеджментом; объяснить термины стратегического менеджмента; «пошаговое» описание процесса стратегического управления.

## **2. Миссия международно-ориентированного университета**

1. Миссия международно-ориентированного университета: определение и роль
2. Компоненты Миссии; разработка положений Миссии
3. Виды миссий; особенности миссии международно-ориентированного университета

**Результаты работы по разделу:** Разобраться в различиях между целями и миссией международно-ориентированного университета; разработка миссии такого типа вуза, политик, стратегических альтернатив.

## **3. Стратегические цели международно-ориентированного университета**

1. Что такое цели? Цели участников процесса стратегического планирования и заинтересованных групп
2. Основы практической системы постановки целей
3. Краткосрочные и долгосрочные цели. Гибкость целей
4. Процесс формулировки целей

**Результаты работы по разделу:** Разъяснить термины стратегического менеджмента (цели); разобрать, как цели и стратегические приоритеты разделены по уровням; специфика целей международно-ориентированного университета.

## **4. Стратегический анализ: эффективные инструменты и техники**

1. Внутренняя среда международно-ориентированного университета: внутренний функциональный анализ; оценка ресурсов; продуктовый анализ: матрица БКГ
2. Внешняя среда международно-ориентированного университета: анализ конкурентов; анализ международных образовательных рынков; анализ контактных аудиторий; STEP-анализ
3. SWOT-анализ: определение сильных и слабых сторон

**Результаты работы по разделу:** диагностика вуза и внешних условий с использованием инструментов стратегического анализа; разъяснить способы определения будущих возможностей вуза и угроз для него; оценка образовательных рынков.

## **5. Разработка стратегии международно-ориентированного университета**

1. Сегодняшний день: определение текущей стратегии международно-ориентированного университета
2. Схема формирования стратегии
3. Типы стратегий
4. Стратегические альтернативы: основа новой стратегии
5. Матрица альтернатив; культурные и иные особенности выбора стратегии
6. Выбор стратегии международно-ориентированного университета: обзор проделанной работы

**Результаты работы по разделу:** определение текущего положения учебного заведения; понимание различных типов основных организационных стратегий; применение техник для разработки альтернатив и выбора оптимальной стратегии; разработка детального описания стратегии.

## **6. Реализация новой стратегии: внедрение, обратная связь, оценка и развитие**

1. Внедрение стратегии. Определение и место внедрения в стратегическом процессе. Детерминанты эффективного внедрения стратегии
2. Внедрение стратегии: маркетинговые аспекты
3. Внедрение стратегии: финансовые аспекты и вопросы учета

4. Стадии внедрения сформулированной стратегии. Роль вузовского менеджмента во внедрении стратегии на различных стадиях
5. Разъяснение стратегического плана, миссии и целей в свете реальных действий или перевод стратегии на операционный уровень. Планирование, бюджетирование и контроль
6. Распределение ресурсов и контроль
7. Объекты изменений: организационная структура вуза
8. Роль коммуникационной системы для получения обратной связи
9. Стратегический контроль и оценка
10. Оценка внедренной стратегии
11. Использование результатов оценки и обратной связи для корректировки стратегии образовательного учреждения

**Результаты работы по разделу:** разработка коммуникационной системы для получения и использования обратной связи; конструирование и исследование механизмов оценки; применение результатов оценки для перехода к новой стратегии.

## **7. Управление стратегическими изменениями в международно-ориентированном университете**

1. Исследование ситуации изменений. Типы стратегических изменений: адаптация, реконструкция, эволюция, революция, стратегия «от обратного»
2. Цели изменений: образовательные услуги и исследовательская продукция международно-ориентированного университета, поведение, ценности сотрудников
3. Значение и содержание изменений
4. Типология причин для изменений
5. Стратегии управления изменениями и сопротивлением
6. Планирование процесса изменений

7. Вопросы управления персоналом: создание организационной структуры, поддерживающей стратегию
8. Вопросы управления персоналом: мотивация персонала и система поощрений для интенсификации изменений

**Результаты работы по разделу:** описание основных типов процессов стратегических изменений; характеристика основных способов управления изменениями