

ВЫСШАЯ ШКОЛА
ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТА

СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ПРОБЛЕМЫ,
ГИПОТЕЗЫ,
ИССЛЕДОВАНИЯ

Сборник
научных трудов

Выпуск 3
Часть 2



<i>Чеглакова Л.М.</i> Наставничество: дифференцированный подход к обучению разных категорий наставников.....	313
<i>Цой Л.Н.</i> Подготовка менеджеров по управлению человеческими ресурсами в университете в контексте развития образовательных технологий XXI века	322
<i>Каганер Ю.А.</i> Инженерный подход к управлению организованными социальными системами	333
Раздел VI. Проблемы менеджмента в сфере образования	
<i>Титова Н.Л.</i> Формирование стратегии в разнородных по своему составу организациях (на примере университетов).....	341
<i>Лапушинская Г.К.</i> Интеграционные процессы в сфере образования: проблемная реальность или модернизационная необходимость	358
<i>Путило Л.В.</i> Институциональная специфика управления человеческими ресурсами в сфере высшего образования	365
<i>Тимохович А.Н.</i> Социально-психологические особенности поведения потребителей на рынке образовательных услуг	372
<i>Ермакова Е.А.</i> Формирование проектного офиса для мультипроектной организации в сфере образования.....	383
<i>Рынков А.Е., Рынкова Е.А.</i> Менеджмент инноваций в сельских малокомплектных школах	392
<i>Мкртычян Г.А.</i> Психологические барьеры включения научно-педагогических работников в инновационную деятельность.....	400
<i>Chiu C.L.</i> The infrastructure of academic discipline of entrepreneurship in UAE: A prospect for higher education?	409

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ В РАЗНОРОДНЫХ ПО СВОЕМУ СОСТАВУ ОРГАНИЗАЦИЯХ (НА ПРИМЕРЕ УНИВЕРСИТЕТОВ)

В статье приводится модель формирования стратегии для сложных по своей структуре организаций, составные части которых относительно независимы в своей деятельности, находятся на разном уровне развития и имеют различные цели. Стратегию таких объектов предлагается строить как многоуровневую и сбалансированную, что предполагает, что каждая их составная часть может развиваться по собственной траектории, но вместе они должны обеспечивать выбранное в целом направление развития.

Ключевые слова: университет, некоммерческая организация, модель стратегического управления, метод стратегического позиционирования, матрица «услуга — потребитель», создаваемые стратегии, эмпирические стратегии, территориально распределенные университеты, многоуровневая сбалансированная стратегия.

Рост конкуренции в различных областях деятельности и высокая неопределенность ситуации, характерные для сегодняшнего мира, привели к тому, что значительная часть коммерческих организаций в ведущих странах осознала необходимость построения стратегии своего развития. В таких условиях именно стратегии помогают фирмам сохранить и создать новые конкурентные преимущества. Однако в связи со сложностью и дороговизной процесса их формирования такой подход используется преимущественно крупными хозяйственными объектами, имеющими значительные финансовые и кадровые ресурсы.

Вопрос о степени необходимости использования принципов и методов стратегического менеджмента в некоммерческих организациях (НКО) до сих пор окончательно не решен. К таким организациям принято относить объекты, потребители которых не в состоянии заплатить требуемую цену за производимые товары/услуги в ситуации, в которой общество в целом или его отдельные группы, тем не менее, заинтересованы в потреб-

лении этих благ [Sargeant, 1999]. Редкость использования стратегического менеджмента в НКО, с нашей точки зрения, в значительной мере объясняется их принципиальными отличиями от коммерческих организаций, в том числе

- так называемой «асимметрией квалификации», при которой знания и способности потребителей услуг часто недостаточны для оценки качества услуг, предоставляемых профессионалами [Hansmann, 1987];

- неосязаемостью части услуг и трудностью в оценке результатов деятельности НКО. В таких условиях в определенной степени снижается не только необходимость постоянного совершенствования потребительских свойств предоставляемых этими организациями благ, но и обновления системы конкурентных преимуществ;

- более значительной, чем у коммерческих организаций, зависимостью НКО от предоставляемых им внешних ресурсов [Pfeffer, Salancik, 1978], приводящей к так называемому «контролю стейкхолдеров» [Ben-Ner, Guí, 1993; Ben-Ner, Van Hooymissen, 1993] и, в частности, к определенному навязыванию стейкхолдерами своих целей. Подобная зависимость от внешних контрагентов уменьшает возможности НКО при выборе самостоятельного курса своего развития;

- невозможностью воспрепятствовать потреблению производимых НКО благ — теория «производства общественных благ» [Schiff, Weisbrod, 1993], а также отсутствием конкуренции со стороны коммерческих организаций вплоть до установления их монополии на региональном рынке;

- преимущественно небольшим размером НКО, отсутствием кадров, способных осуществлять полноценный стратегический менеджмент, и финансовых средств на приглашение консультантов.

В результате НКО, как правило, не только не разрабатывают программу своего развития, но и не имеют четкого представления о текущей стратегии [Bryson, 2005]. В основном используется процесс ее постоянной бессознательной разработки, в котором задействованы многие менеджеры. Такой подход в лучшем случае позволяет выявить потребности клиентов и спонсоров и удовлетворить их. Но, как правило, для подобной бессознательной разработки программы характерно возникновение стратегических отклонений, например, предоставление услуг, не связанных с миссией или не приносящих организации существенных доходов [Mintzberg, Waters, 1985].

Принято считать, что высшие учебные заведения, несмотря на наличие у них коммерческой деятельности, являются одним из видов НКО. Однако международный опыт показывает, что они значительно чаще используют для своего развития принципы и методы стратегического менеджмента. С нашей точки зрения, это также связано с их особенностями, но уже по сравнению с другими видами НКО. Имеется в виду отсутствие у университетов монополии на региональном рынке, их сложная система

управления, низкая управляемость сотрудников, занятых предоставлением образовательных услуг, а также наличие квалифицированных сотрудников, способных разработать обоснованную и эффективную программу своего развития. Кроме того, в системе интересов этой части сотрудников существенно большее значение, чем в большинстве иных организаций, имеют творческие интересы, в том числе возможность самореализации. Это означает, что в системе их собственных целей, влияющих на формирование вариантов развития, большое значение имеют долговременные, в том числе не обязательно финансовые, интересы.

Есть еще один блок особенностей университетов по сравнению с другими НКО. Вузы, особенно крупные, представляют собой организации, состоящие из большого числа относительно автономных, практически не связанных бизнес-процессами составных частей. Кроме того, их подразделения могут находиться на собственной, в ряде случаев принципиально иной по сравнению с другими частями, стадии развития и действовать на различающихся по своим свойствам сегментах рынков абитуриентов и труда. Более детальный анализ этих особенностей университетов, а также их влияния на вид разрабатываемой стратегии и процесс ее формирования, которым и посвящена эта статья, будет проведен далее. Пока ограничимся очевидным утверждением, что эффективное развитие большого, сложного, мало связанного и разнородного по своей внутренней структуре объекта многократно увеличивает как необходимость стратегического менеджмента, так и его сложность.

В последние 30 лет в мире отчетливо проявились новые тенденции в развитии системы высшего образования, сделавшие еще более актуальным для университетов формирование стратегий своего развития [Волков и др., 2007; Кузьминов, 2002; Таверны, 2002; Трещевский и др., 2003]:

- размывание границ релевантного рынка, на котором функционируют вузы, в связи с процессами глобализации;
- значительный рост добросовестной и недобросовестной конкуренции на рынках образовательных и прочих видов услуг со стороны государственных и негосударственных организаций, в том числе корпоративных университетов;
- постепенное повышение квалификации всех категорий стейкхолдеров, включая абитуриентов и потребителей выпускаемых кадров, и предъявление ими более осознанных требований к получаемым продуктам и услугам;
- сокращение доли бюджетного финансирования в связи со старением населения в развитых странах и, как следствие, увеличение коммерческой составляющей в деятельности высших учебных заведений, а также их самостоятельности;

○ необходимость постоянной смены образовательных программ и форм обучения из-за быстрого устаревания знаний и технологий.

Практическому применению стратегического управления в организациях высшего профессионального образования способствовало распространение информации о тех конкурентных преимуществах, которые дает коммерческим компаниям грамотно разработанная стратегия. Появилась информация и о позитивных последствиях использования стратегического управления в университетах, в частности российских. Это происходит несмотря на то, что качество стратегий, разработанных и используемых в настоящее время отечественными вузами, принципиально различается. В частности, типичными недостатками сформулированных миссий являются [Клюев, Балобанов, 2002; Князев, 2005; Титова, 2008]:

- отсутствие индивидуальности;
- необоснованное использование всех теоретически имеющихся возможностей развития без анализа их относительной эффективности и наличия определенных противоречий между ними;
- декларативный характер без последующего анализа возможности реализации базовых принципов.

К основным проблемам анализа ситуации относятся [Титова, 2008]:

- его недостаточная глубина;
- превалирование сильных сторон и существующих возможностей несмотря на сложность положения большинства организаций системы ВПО;
- стандартность результатов проведенного анализа;
- ориентация на существующие реалии, а не на возможные изменения в стране и, в частности, в высшем образовании;
- абсолютный характер оценок ситуации без учета деятельности конкурентов и степени удовлетворенности потребителей;
- отсутствие учета специфических особенностей ситуации;
- отсутствие анализа интересов и особенностей разных уровней управления вузом, а также существующей организационной культуры.

В результате стратегии часто носят излишне амбициозный и мало обоснованный характер.

Однако опыт показывает, что при формировании даже несовершенных стратегий у вузов-разработчиков принципиально улучшается понимание ситуации, в которой они находятся, а также осознанность и сбалансированность имеющихся целей. Кроме того, следствием разработки программы развития является рост квалификации части администрации и сотрудников, создание специальных подразделений, а также увеличение мотивированности и сплоченности персонала.

Еще одной предпосылкой распространения методов стратегического менеджмента в планировании деятельности университетов стало развитие его теоретических основ для некоммерческих организаций. Чаще всего

при создании программы своего развития вузы используют в той или иной модификации так называемую модель стратегического управления [Vugson, 2005]. Эта модель включает следующие 10 этапов:

- 1) достижение соглашения о необходимости разработки стратегии;
- 2) анализ нормативной базы организации для выявления ее важнейших параметров и ограничений;
- 3) определение миссии и ценностей организации;
- 4) оценка внешней и внутренней среды;
- 5) определение стратегических вопросов и приоритетов организации;
- 6) формирование стратегии;
- 7) обсуждение и принятие стратегии;
- 8) описание организации в будущем («видение успеха»);
- 9) реализация стратегии;
- 10) корректировка стратегии и процесса ее разработки.

Модель стратегического управления, основанная на комплексном подходе к анализу внешней и внутренней ситуации, фактически является результатом творческого переосмысления традиционных методов стратегического менеджмента для коммерческих организаций с учетом специфических особенностей НКО. Используемый комплексный подход к анализу внешней и внутренней ситуации требует привлечения значительных ресурсов, в том числе кадровых и финансовых. Это, с одной стороны, дает возможность построить эффективную стратегию, а с другой — приводит к значительным временным и финансовым затратам.

Существуют и другие, менее сложные методы формирования стратегий у НКО. Например, это метод стратегического позиционирования, базирующийся на процессе систематического формирования представления о том, чем хочет стать организация в будущем [McLaughlin, 2006]. Построение способов достижения такой «цели-идеала» основано не на результатах традиционного SWOT-анализа, а лишь на выделенных сильных сторонах деятельности организации. В результате формируется стратегия, основанная на уникальных способностях НКО, но без учета ее слабостей и угроз.

Как показал анализ стратегий отечественных университетов, проведенный в рамках проектов последних лет¹, такой подход, правда, в неосознанном виде, используется достаточно часто. К сожалению, в ряде случаев его применение основано на своеобразной «абerrации зрения» разра-

¹ Разработка Программы формирования научно-образовательного центра мирового уровня на базе Томского научно-образовательного комплекса (по заказу администрации Томской области), 2008—2010 гг.

Анализ программ развития вузов авиационной отрасли, в отношении которых установлена категория «национальный исследовательский университет» (по заказу ОАО «Компания «Сухой»»), 2010 г.

ботчиков программы развития, при которой оценки позиции собственного вуза носят излишне комплиментарный характер.

Существует еще один метод стратегического анализа и разработки стратегии для НКО, основанный на использовании матрицы «услуга — потребитель» (SCMs) [Broadman, 1996]. Он фактически сводит создание программы развития организации к формированию портфеля продуктов и услуг, в перечне и свойствах которых в максимальной мере заинтересованы важнейшие категории его стейкхолдеров.

Опыт изучения стратегий, разрабатываемых отечественными университетами, показал, что этот метод чрезвычайно распространен. Он прежде всего характерен для первых этапов создания программ, поскольку основан на использовании профессиональных экспертных знаний ППС и соответственно более понятен участникам. Более того, при отсутствии серьезного давления на команду, созданную для разработки стратегии, участники склонны ограничиться формированием портфеля продуктов и услуг даже в сложной конкурентной ситуации.

Приведенный ранее анализ был посвящен специфическим свойствам университетов как особого вида НКО и их влиянию на степень необходимости и методы формирования стратегии. Рассмотрим теперь важнейшую для данной работы особенность университетов как объектов стратегического менеджмента — их сложную структуру и значительную независимость подразделений — и особенности ее воздействия на вид формируемой программы развития и процесс ее разработки.

Сложность вузов как объектов управления определяется прежде всего значительным числом сфер их деятельности и соответствующих им задач: образовательной, научно-исследовательской, международной деятельности, а также сферы обеспечения включая финансы. Разумеется, возможно выделение и других областей, например связей с общественностью. Для некоторых учебных заведений характерна консультационная и опытно-конструкторская деятельность и т.д. Образовательную деятельность часто целесообразно разделить по уровням образования вплоть до отдельного рассмотрения бакалавриата и магистратуры. Возможно также выделение различных форм образования, в частности дистанционной, которая, как правило, осуществляется в значительной мере независимо от других образовательных программ. Для каждой из выделенных сфер деятельности характерны свои цели, имеющие сложные взаимосвязи — от положительного взаимовлияния до конкуренции за одни и те же объективно ограниченные ресурсы.

Второй аргумент в пользу того, университеты необходимо рассматривать как чрезвычайно сложные объекты управления, состоит в том, что по каждому из направлений деятельности существует множество в значи-

тельной мере автономных подразделений (филиалы, факультеты, кафедры, институты, лаборатории и т.д.). Сложность такой системы состоит не только и не столько в ее размере. Проблема стратегического управления заключается в том, что подразделения могут действовать на разных по своим свойствам сегментах рынка, как содержательных, так и территориальных.

В связи с тем, что в рыночных условиях на первый план неизбежно выходят вопросы экономической целесообразности, считается, что стратегия вуза в целом в значительной степени определяется тем, как соотносятся объемы бюджетного и внебюджетного финансирования [Рябов и др., 2002]. Соответственно чем меньше первое, тем в большей мере каждый агент преследует в своей деятельности собственные интересы, а также, в связи с уже упоминавшимся типичным для НКО «контролем стейкхолдеров», интересы своих важнейших контрагентов.

В условиях тематической и отчасти финансовой самостоятельности университетских подразделений происходит то же самое, причем имеющее чрезвычайно серьезные последствия для системы их целей. Так, факультеты, имеющие разную содержательную направленность, могут действовать на принципиально различающихся по своему объему, возможностям и требованиям рынках труда и абитуриентов. Иллюстрацией могут служить различия в средних баллах на «модные» и «немодные» специальности [Андрущак, Добрякова, 2010].

В условиях несовершенного рынка труда различия в востребованности отдельных специальностей особенно велики. В результате спектр требований таких важнейших для университета категорий стейкхолдеров, как абитуриенты и студенты, может варьироваться от «высокого качества образования» до «получения диплома о высшем образовании с минимальными затратами времени и сил» [Виштак, 2003]. Соотношение спроса и предложения на каждом сегменте рынка труда также определяет его требования к выпускникам и соответственно к деятельности обучающихся университетских подразделений.

На территориально распределенные университеты, имеющие сеть филиалов, влияют принципиальные различия в социально-экономическом развитии регионов. Помимо специфики соответствующих рынков труда могут различаться платежеспособный спрос на образовательные услуги, а также требования и квалификация потенциальных потребителей.

Подобные различающиеся требования всех контрагентов приводят к тому, что системы целей подразделений могут не только не совпадать, но и отчасти противоречить друг другу. Есть основание полагать, что приверженность организационных единиц своим собственным целям, в которые отчасти вошли интересы их стейкхолдеров, тем больше, чем они реально самостоятельнее, прежде всего финансово, и чем лучше их имидж, связи с научным и образовательным сообществом, технологическая база и кадровый состав.

При формировании стратегии университета необходимо учитывать не только расхождение целей его составных частей, но и различия в их возможностях при ее последующей реализации. Действительно, положение подразделений включая финансовые возможности, имидж, кадры, оснащенность образовательного и научно-исследовательского процесса, качество студенческого контингента и т.д. также могут быть разными. Помимо предыстории может сказываться длительное влияние все того же несовершенства рынка труда. Его следствием в первую очередь является различная привлекательность работы для профессорско-преподавательского состава в отдельных элементах организационной структуры. Кроме того, в результате значительного влияния на поведение абитуриентов, особенно поступающих на коммерческой основе, условий будущего трудоустройства [Титова, 2008] подразделения могут обладать и разными финансовыми возможностями. Это, в свою очередь, определяет их возможности привлекать к преподаванию и исследованиям лучших специалистов.

В результате перечисленных процессов интересы организации и ее подразделений, а также подразделений между собой различаются. При этом в отличие от коммерческих организаций, для которых, как правило, характерны сквозные бизнес-процессы, способствующие частичному нивелированию положения подразделений, а также их большей ориентации на интересы друг друга и организации в целом, подобных бизнес-процессов в университетах практически нет.

Связи между подразделениями в университетах, как правило, значительно меньше, чем на предприятиях. Хотя факультеты предоставляют друг другу отдельные услуги, прежде всего образовательные, их объем в основном невелик. В рамках образовательного процесса реальное взаимодействие происходит преимущественно не между подразделениями, а между их сотрудниками и потребителями услуг. Совместное обсуждение учебного плана и программ, а также организация оценки различных курсов лишь отчасти снижает автономность подразделений.

Разумеется, между подразделениями университетов существуют и другие связи. Например, сложившийся имидж одних структур может оказывать большое влияние, как позитивное, так и негативное, на деятельность других. Так, известность одних факультетов может привлекать абитуриентов на другие, значительно более слабые. В некоторых случаях к таким связям можно дополнительно отнести совместное осуществление различных проектов и исследований. Тем не менее наличие таких трудно учитываемых взаимосвязей не позволяет опровергнуть тезис о большей независимости подразделений университетов, чем подразделений производственных предприятий.

Единство университета обеспечивается в большей или меньшей степени централизованной системой управления, консолидированным бюд-

жетом, а также внутренним законодательством. К этому в принципе можно дополнительно отнести и единую организационную культуру, однако с учетом величины таких объектов ее влияние, как правило, не очень велико. Кроме того, взаимодействие с рядом важных стейкхолдеров, в частности, государством, местными властями, крупными компаниями и т.д., преимущественно происходит на уровне университета в целом. И тем не менее можно считать доказанным тезис о значительной автономии деятельности структурных подразделений университетов.

Возникает вопрос: как должна строиться стратегия подобных сложных объектов управления, составные части которых могут находиться в разных условиях, обладают различающейся системой целей и функционируют относительно автономно? В настоящее время существует два подхода к этой проблеме: «сверху вниз», т.е. по инициативе его руководства, и «снизу вверх» — благодаря активности нижних уровней управления. Стратегии, преимущественно разрабатываемые «сверху вниз», принято называть «создаваемыми», а «снизу вверх» — «эмпирическими» [Mintzberg, 1987].

Выбор эмпирических стратегий во многом основан на том, что профессорско-преподавательский состав и научно-исследовательский персонал университетов часто имеет не менее высокую квалификацию, чем его руководство. При этом нижние уровни управления иногда владеют более детальной и актуальной информацией, чем руководство вуза, за счет их тесных связей с частью контрагентов. Кроме того, формирование программы «снизу — вверх» позволяет учесть разнообразие ситуаций в конкретных подразделениях и их лишь частично совпадающие интересы.

Важным недостатком стратегии вуза в целом, построенной снизу вверх, с нашей точки зрения, является то, что программа развития в значительной степени становится формальным объединением мало связанных, а иногда и противоречивых частных стратегий. При этом, как правило, в максимальной степени в ней будут представлены интересы и траектории развития не потенциально важных, а крупных и финансово сильных на момент планирования подразделений университета. Кроме того, такой способ построения программы развития, при котором мало учитываются долговременные и общие для университета интересы, может способствовать ослаблению его единства и общему проигрышу за счет доминирования сиюминутных конъюнктурных целей.

Тем не менее эмпирические стратегии, возникающие в виде реакции на происходящие изменения внутренней и внешней среды, разумеется, крайне необходимы. В ряде случаев они являются катализатором и исходной информацией при формировании единой стратегии развития организации. Поэтому Э. Морган [Морган, 2005] подчеркивает, что вне зависимости от способа формирования стратегии важнейшей задачей цен-

тральной власти вуза является селекция, адаптация и объединение подобных образцов поведения (паттернов), созданных в собственной организации или в других управленческих практиках.

Верхний уровень вузовского управления, как правило, преследует общие интересы организации и ориентирован на более длительные цели. Кроме того, он в большей степени обладает и способен оперировать информацией о влиянии внешней среды на различные составные части организации [Морган, 2005]. В целом принято считать, что создаваемые стратегии, основанные на планомерном аналитическом процессе с использованием более широкого круга информации, учетом целей всех элементов структуры и с доминированием рационального подхода, являются, как правило, более качественными.

Тем не менее существует предпосылка для серьезных недостатков при построении стратегии «сверху вниз» — в его рамках стратегии подразделений преимущественно строятся как декомпозиция общей программы развития, т.е., если говорить образно, они являются ее своеобразными разномасштабными «клонами». В лучшем случае происходит определенная адаптация к специфическим внутренним и внешним условиям деятельности составных частей организации и к системе их интересов, однако принципиальные различия на уровне частных программ не предусмотрены. Очевидно, что приверженность коллективов подразделений к таким в значительной мере навязанным сверху стратегиям невелика.

С нашей точки зрения, построение единой стратегии для таких сложных организаций, как университеты, подразделения которых мало связаны в своей деятельности и разнообразны по целям и уровню развития, или даже ее декомпозиция с небольшой адаптацией с учетом их особенностей могут вызвать следующие существенные проблемы:

- недостаточную эффективность программы из-за ее несоответствия конкретным условиям деятельности подразделений;
- низкую приверженность сотрудников этой стратегии, приводящую к имитации ее реализации;
- излишнюю конкуренцию между подразделениями, вынужденными копировать развитие друг друга, практически за все ресурсы.

В российской практике в настоящее время преобладает крайний вариант формирования стратегии «сверху — вниз», так называемая «лидерская модель формирования стратегии» [Князев, 2005]. Имеется в виду, что программа развития университета разрабатывается лично ректором и его ближайшим окружением, опирается на его личный авторитет и влияние, а также преимущественно использует постсоветскую патерналистскую или иерархическую организационную культуру. Очевидно, что подобный подход усиливает недостатки, присущие создаваемым стратегиям.

С нашей точки зрения, способом объединения достоинств, присущих обоим подходам, является формирование многоуровневой сбалансированной стратегии. Под многоуровневой стратегией понимается необходимость ее последовательного построения для организации в целом, а затем для отдельных подразделений (филиалов, факультетов, институтов). Возможна и следующая стадия, в силу которой этот процесс назван не двух, а многоуровневым, — формирование программ развития для более мелких частей организации (кафедр, лабораторий, отделов).

Сбалансированность стратегии означает достижение с ее помощью определенного компромисса между целями всех уровней управления с учетом того, что этих целей много и они соответствуют различным сферам деятельности университета. Кроме того, такой компромисс должен быть найден между текущими и будущими интересами организации.

Стратегия развития университета в целом призвана отразить, в первую очередь, его общие и долговременные интересы. Программы развития подразделений должны обязательно учесть ее основные положения, а также требования, предъявляемые к их деятельности. Однако основное предназначение частных стратегий состоит в их ориентации на собственные цели.

Процесс формирования и реализации многоуровневой сбалансированной стратегии носит нелинейный характер, поскольку существует возможность одновременного выполнения нескольких этапов. Кроме того, в нем практически всегда неизбежны возвраты и петли. С нашей точки зрения, с учетом специфических особенностей университетов как объектов управления в этом процессе целесообразно выделить следующие этапы.

1. *Формирование видения того, каким университет должен стать через определенное время.* Тем самым предлагается использовать общий подход, заложенный в упоминавшемся ранее методе стратегического позиционирования.

Отказ от традиционного для стратегического менеджмента формирования миссии связан с такими особенностями вузов, как сниженная по сравнению с коммерческими организациями конкуренция и асимметрия квалификации потребителей их услуг. Оба этих фактора в значительной мере ослабляют значение миссии как определенного сигнала для внешних стейкхолдеров.

В силу уже упоминавшегося повышенного значения для квалифицированных сотрудников их собственных творческих интересов, формирование видения будущего университета может в большей мере способствовать их лояльности по отношению к реализуемой стратегии и к самой организации, чем образная и поэтому расплывчатая миссия.

Формирование видения будущего университета фактически означает создание так называемой «цели-идеала», описывающей общие контуры его состояния в будущем.

2. Создание системы важнейших стратегических целей университета и их приоритетов. Такие цели, в отличие от традиционного метода стратегического управления, с нашей точки зрения, должны преимущественно иметь не количественно определенный, а относительный характер. Имеется в виду, что в обозримом будущем должно быть запланировано регулярное сопоставление степени их достижения по сравнению с соответствующими характеристиками деятельности тех организаций, которые были заранее выбраны для сравнения. Например, ими могут быть другие учебные и научные заведения того же региона или страны, а также университеты, признанные мировыми лидерами.

Предложение об использовании не количественно определенных, а относительных целей вызвано чрезвычайно высокой неопределенностью ситуации. В противном случае в процессе реализации стратегии неизбежны ее постоянные корректировки, причем существенные.

Содержательно цели должны быть преимущественно ориентированы на формирование у вуза так называемых «динамических способностей» [Тис, 2009], например, создание уникального состава преподавателей и исследователей, трудно копируемого имиджа вуза, достижение признанного лидерства в определенном научном направлении и т.д. Такой подход к разработке целей особенно актуален в случае высокой конкуренции на релевантном рынке образовательных и прочих услуг, которая характерна для ряда российских регионов, прежде всего Москвы и Санкт-Петербурга [Титова, 2008].

Важным и ответственным моментом для успешной реализации стратегии в условиях объективно лимитированных ресурсов является определение приоритетности каждой из стратегических целей. Это, в частности, означает необходимость привлечения при обсуждении данного вопроса значительной части коллектива университета, поскольку интересы разных подразделений и групп сотрудников могут существенно различаться.

Формирование системы проранжированных в плане их относительной важности целей определяет вектор развития университета, приводящий к достижению того положения, которое было задано в видении его будущего.

3. Сбор информации и анализ конкурентных позиций университета, основных возможностей и угроз. В связи с тем, что разрабатывается стратегия развития университета в целом, в значительной мере определяющая частные стратегии его подразделений, требования к качеству исследования и используемой информации чрезвычайно велики. Это означает, что анализ должен максимально широко охватывать как внешнюю, так и внутреннюю ситуацию, складывающуюся в университете. С нашей точки зрения, при этом могут использоваться традиционный SWOT- и PEST-анализ. Однако в силу многоуровневого характера разрабатываемой стратегии при ее формировании не стоит учитывать мелкие детали, касающиеся внутреннего разнообразия организации.

4. Формирование стратегических альтернатив развития университета: При их разработке должны быть учтены такие принципиальные и взаимосвязанные характеристики деятельности вуза, как

- масштабы его деятельности;
- основные виды будущей деятельности университета (образовательная, возможно, с ее более мелким делением, научно-исследовательская, опытно-конструкторская, консультационная, хозяйственная и др.);
- релевантный рынок (отдельно для каждого вида деятельности);
- категории стейкхолдеров, являющиеся ключевыми для университета, и способы разрешения противоречий между их интересами;
- тип используемой конкурентной стратегии (лидерство по качеству, имиджу, стоимости предоставляемых услуг, времени их вывода на рынок и т.д.).

Для каждой характеристики необходимо определить ее возможные значения. Например, масштабы деятельности университета могут быть не только сохранены или, как это было принято в последние два десятилетия, увеличены, но и уменьшены. То же самое может касаться размеров релевантных рынков для каждого вида деятельности и т.д.

Стратегические альтернативы разрабатываются как некие внутренне непротиворечивые сочетания значений для перечисленных характеристик. Например, при выборе элитного сегмента рынка могут использоваться стратегии лидерства по имиджу и качеству образовательных услуг, а также, возможно, по времени вывода на рынок новых программ, но не лидерства по цене.

5. Оценка стратегических альтернатив с точки зрения их соответствия видению будущего вуза, реалистичности их использования с учетом имеющейся ситуации, выделенных возможностей и угроз, а также степени соответствия системе стратегических целей.

6. Выбор лучшей стратегической альтернативы. Ответственность за принятое решение означает необходимость привлечения при его обсуждении значительной части коллектива университета.

7. Детальная проработка общей стратегии университета, включая

- общие принципы реализации стратегии, в том числе степень централизации/децентрализации власти, соотношение прав и обязанностей всех уровней управления, правила взаимоотношений в вузе, в частности финансовые, степень схожести частных программ развития и т.д.;

- основные целевые программы, необходимые для успешной реализации стратегии университета в целом;

- корректировку внутреннего законодательства вуза, приведение его в соответствие с новым курсом развития вуза;

- систему индикаторов для оценки развития вуза, основанную на сравнении с выбранными объектами, периодичность контроля за ними,

а также регламент внесения изменений в принятую стратегию развития университета;

○ определение и согласование с подразделениями их возможных «ролей» при реализации стратегии и минимально требуемого от них вклада в достижение каждой из целей.

Проработка перечисленных направлений в общей стратегии университета призвана не только конкретизировать ее, но и принципиально снизить неопределенность внутренней ситуации в вузе при формировании программ развития подразделениями.

8. *Коллективное обсуждение и принятие общей стратегии университета.*

9. *Реализация составляющих стратегии, относящихся к ее верхнему уровню.*

10. *Разработка частных стратегий подразделениями, их обсуждение на уровне университета в целом и принятие.*

11. *Контроль за ходом реализации многоуровневой стратегии.*

Отдельного комментария требует вопрос о различиях в возможных «ролях» подразделений при реализации общей стратегии развития. Имеется в виду необязательность того, чтобы цели и направления развития структурных единиц были полностью идентичны или даже схожи. Для успешной реализации общей стратегии необходимо, чтобы каждое из подразделений успешно реализовывало хотя бы часть стратегических целей организации. Достаточным условием является то, чтобы разрозненные направления их деятельности вместе складывались в выбранное направление развития университета в целом и обеспечивали его предусмотренную скорость.

Приведем пример подобных различий в стратегических «ролях» подразделений для университета, стремящегося стать научным и образовательным лидером национального масштаба. В таком случае часть его подразделений могут являться «гордостью вуза», имея научные школы, пользующиеся признанием в стране и за рубежом или являясь лидерами рынка образовательных услуг. В ряде случаев их вклад в развитие университета может иметь не столько финансовый, сколько имиджевый характер. Другие подразделения за счет своей коммерческой деятельности могут в значительной мере обеспечивать финансовые потребности организации в целом, правда, при условии соблюдения некоего нижнего уровня требований к качеству предоставляемых продуктов и услуг. Такие требования необходимы для того, чтобы не ухудшать имидж университета. Могут быть структурные элементы, являющиеся на определенной стадии своего развития «реципиентами» всех благ. Их существование будет временно поддерживаться за счет других подразделений при условии, что в будущем их вклад в улучшение положения университета существенно вырастет. Ра-

зумеется, возможна ситуация, когда курс развития части подразделений практически полностью совпадает с курсом вуза в целом.

Таким образом, роли подразделений при реализации стратегии организации могут быть различны и в каком-то смысле напоминать роли продуктов в матрице BCG — «звезда», «дойная корова», «собака» и «вопросительный знак». Важно, чтобы они, во-первых, не противоречили принятым стратегическим принципам развития организации и, во-вторых, обеспечивали общую направленность и скорость реализации программы.

Процесс разработки частных стратегий подразделений по своим этапам в значительной мере напоминает приведенный выше. Его отличия состоят прежде всего в том, что принятые на уровне организации в целом решения становятся особенностями ситуации, которые должны быть учтены как внешние и неизменяемые условия. Кроме того, с учетом меньших кадровых и финансовых ресурсов, которыми располагают подразделения при формировании стратегии своего развития, а также их большей однородности, чем у организации в целом, может быть использован метод стратегического позиционирования или метод стратегического анализа, основанный на использовании матрицы «услуга — потребитель».

С нашей точки зрения, за счет учета специфических особенностей университетов, гармонизации интересов разных уровней их управления, а также своеобразия их внешней и внутренней ситуации, построение многоуровневой сбалансированной стратегии может привести к принципиальному росту ее эффективности. Необходимо дополнительно отметить, что такой подход может быть применен и к другим сложным по своей структуре организациям, подразделения которых мало связаны в своей деятельности друг с другом.

Источники

Андрущак Г.В., Добрякова М.С. Прием в российские государственные вузы — 2010: увидеть, чтобы задуматься // *Вопр. образования.* 2010. № 4. С. 101—121.

Виштак О.В. Мотивационные предпочтения абитуриентов и студентов // *Социс.* 2003. № 2. С. 135—138.

Волков А., Ливанов Д., Фурсенко А. Высшее образование: повестка 2008—2016 // *Эксперт.* 2007. № 32 (573). С. 88—94.

Клюев А.К., Балобанов А.Е. Стратегическое планирование развития университета // *Унив. управление: практика и анализ.* 2002. № 2 (21). С. 19—27.

Князев Е.А. Об университетах и их стратегиях // Там же. 2005. № 4. С. 9—17.

Кузьминов Я.И. Реформа образования: причины и цели // Отеч. записки. 2002. № 1 (2). С. 91—105.

Морган Э. Нужно ли университетам стратегическое планирование? Прагматичная оценка // Унив. управление: практика и анализ. 2005. № 4 (37). С. 18—26.

Рябов В.Ф., Пузанков Д.В., Мамонтов А.Н. Базисные и индикативные показатели реализации стратегических приоритетов развития университета // Там же. 2002. № 4 (23). С. 51—60.

Таверны К.Д. Стратегический менеджмент и эволюция управления в католическом университете Лювена в 1960—2002 годах // Там же. № 2 (21). С. 93—104.

Тис Д.Дж. Выявление динамических способностей: природа и микросоциология (устойчивых) результатов компании // Рос. журн. менеджмента. 2009. Т. 7, № 4. С. 59—108.

Титова Н.Л. Путь успеха и неудач: стратегическое развитие российских вузов. М.: МАКС Пресс, 2008.

Трещевский Ю.И., Ладыжец Н.С., Борисов И.И. Стратегия интеграции университета в точки роста региона // Унив. управление: практика и анализ. 2003. № 1 (24). С. 9—16.

Ben-Ner A., Gui B. The economic rationale for the "Third sector" // The Nonprofit Sector in the Mixed Economy. The Univ. of Michigan Press, 1993.

Ben-Ner A., Van Hoomissen T.A. The nonprofit sector in the mixed economy / ed. by A. Ben-Ner, B. Gui. Ann Arbor: The Univ. of Michigan Press, 1993.

Broadman A.E., Vining A.R. Defining your business using product-customer matrices // Long Range Planning. 1996. Vol. 29. No. 1. P. 38—48.

Bryson J.M., Alston F.K. Creating and implementing your strategic plan. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2005.

Hansmann H. Economic theories of nonprofit organisation // The Nonprofit Sector. A Research Handbook / ed. by W.W. Powell. New Haven: Yale Univ. Press, 1987.

McLaughlin T.A. Nonprofit strategic positioning. N.Y.: John Wiley & Sons, 2006.

Mintzberg H. Crafting strategy // Harvard Business Rev. 1987. Vol. 65. No. 4. P. 66—75.

Mintzberg H., Waters J.A. Of strategies, deliberate and emergent // Strategic Management J. 1985. Vol. 6. No. 3. P. 257—272.

Pfeffer J., Salancik G.R. The external control of organizations: A resource dependence perspective. N.Y.: Harper & Row, 1978.

Sargeant A. Marketing management for nonprofit organizations. Oxford; N.Y.: Oxford Univ. Press, 1999.

Schiff J., Weisbrod B. Competition between for-profit and nonprofit organizations in commercial markets // The Nonprofit Sector in the Mixed Economy / ed. by A. Ben-Ner, B. Gui. Ann Arbor: The Univ. of Michigan Press, 1993.

© Титова Н.Л., 2011