

**Малышева Л.А.**

## **МЕТОДИКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ВУЗАХ: ТЕХНОЛОГИИ И ИНСТРУМЕНТЫ**

В условиях изменений внешнего окружения университеты остро нуждаются в технологиях стратегического управления, которые до сих пор не были такими актуальными.

Традиционные технологии и инструменты стратегического управления требуют адаптации применительно к вузам. Предлагаемые нами шаблоны документов позволяют на каждом шаге фильтровать и ранжировать факторы. Что дает возможность перейти к планированию проектов, которые обеспечивают реализацию стратегии.

Статья посвящена технологии стратегического планирования в вузе.

With changes in the external environment universities in dire need of technologies of strategic management, which until now were not such relevant.

Traditional technologies and strategic management tools need to be adapted in relation to higher education institutions. Our proposed document templates allow each step to filter and rank the factors. Allowing begin planning projects which implement strategies.

The article is devoted to the technology of strategic planning at the university.

Стратегическое управление в вузах, инструменты стратегического планирования, стратегия, университетское управление, PESTEL, SWOT, 5 сил Портера, цепочка добавленной ценности Портера, карта проблемного поля, логико-структурный подход, BSC, теория стейкхолдеров

Strategic management in higher education, tools for strategic planning, strategy, university management, PESTEL, SWOT, Porter's 5 forces, Porter's value-added chain, problem field map, BSC, logic-structured approach, stakeholder theory

За последнее десятилетие в системе отечественного образования прошли глобальные изменения, которые сопровождаются существенным переделом рыночной ситуации. Наиболее важные события, повлиявшие на систему образования, в целом, на наш взгляд, заключаются в следующем [1]:

1. Создание Федеральных университетов, исследовательских и инновационных, получивших существенную бюджетную поддержку на развитие:
  - Северный (Арктический), Приволжский, Уральский, Дальневосточный и Северо-Восточный, Сибирский и Южный, Балтийский, Северо-Кавказский федеральные университеты;
  - МГУ и СПбГУ со статусом «уникальных научно-образовательных комплексов, старейших вузов страны, имеющих огромное значение для развития российского общества»;
  - Бизнес-школы мирового уровня – «Сколково» и Высшая школа менеджмента (СПбГУ);
  - 57 национальных инновационных вузов;
  - 27 национальных исследовательских университетов.
2. Издание нового закона «Об образовании в РФ», одна из целей которого – преодоление разрыва между потребностями рынка в квалифицированных специалистах и образовательными программами, а также уточнение правовых и институциональных основ системы образования<sup>1</sup>.
3. Вступление России в ВТО, предполагающее экспансию зарубежного образования и рост конкуренции на рынке образовательных услуг.
4. Развитие информационных технологий, существенно упрощающих получение образования в любой точке мира.

Все эти факторы свидетельствуют о необходимости пересмотра стратегии развития отечественных вузов, с учетом постоянных изменений внешнего окружения и необходимости сохранения конкурентоспособности.

Технологиям управления и инструментам планирования изменений посвящена данная статья.

Рассмотрим стратегическое управление на примере федеральных вузов.

Одним из популярных подходов к выработке стратегии вузов является модель заинтересованных сторон. Эта концепция затрагивается в работах Мальцевой Г.И., Рахмановой М.С., Солодухина К.С. и других представителей научной школы Владивостокского государственного университета экономики и сервиса (ВГУЭС) [4, 6, 10, 11]. На наш взгляд, это наиболее подходящая концепция для разработки стратегии. Именно такого подхода мы будем придерживаться в своей работе.

Прежде всего, на основе анализа заинтересованных сторон, выработаем критерии для анализа стратегии.

---

<sup>1</sup> Федеральный закон об образовании // [www.edu.ru](http://www.edu.ru)

Примем базовый состав заинтересованных сторон (табл. 1): абитуриенты, студенты, сотрудники, выпускники, бизнес. Именно такие целевые группы отмечены, практически, на всех сайтах федеральных университетов.

Таблица 1. Критерии анализа стратегии с позиции теории Заинтересованных сторон

№ п/п	Заинтересованная сторона	Критерий	
1.	Абитуриенты	Наличие на сайте	
2.		Учет рыночной ситуации в перспективе на 5 лет	
3.	Студенты	Регулярная актуализация	
4.		Ориентация на качество услуг	
5.	Сотрудники	Актуальность	
6.		Понятность	
7.		Логичность	
8.		Возможность влиять	
9.		Вовлеченность	
10.		Наличие показателей	
11.		Наличие проектов	
12.		Персонализация ответственности	
13.		Выпускники	Учет текущей рыночной ситуации
14.			Обоснование проблем
15.		Учет интересов выпускников	
16.	Бизнес	Наличие инструментов стратегического анализа и планирования	
17.		Оценка эффективности	
18.		Понятность источников финансирования	
19.		Учет потребностей бизнеса	
20.		Присоединяемые вузы	Учет интересов вузов
21.			Учет рисков
22.		Преимственность управленческой команды	

Для простоты, будем считать критерии одинаково важными и примем 3-х балльную шкалу оценки (табл. 2): 1 – есть очень слабые признаки, 2 – есть признаки, 3 – имеется. Нами были проанализированы Программы стратегического развития федеральных вузов, размещенные на сайтах<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Анализ стратегии вузов осуществлялся на основе мониторинга сайтов:

- БФУ – Балтийский федеральный университет им. И. Канта ([www.kantiana.ru](http://www.kantiana.ru));
- ДВФУ – Дальневосточный федеральный университет ([www.dvfu.ru](http://www.dvfu.ru));
- КФУ – Казанский (Приволжский) федеральный университет ([www.kpfu.ru](http://www.kpfu.ru));

Таблица 2. Программы стратегического развития Федеральных вузов

Критерий	БФУ	ДВФУ	КФУ	СФУ	СВФУ	СКФУ	СибФУ	ЮФУ	УрФУ
Наличие на сайте	3	2	2	2	2	2	2	2	2
Учет рыночной ситуации в перспективе на 5 лет	3								
Регулярная актуализация	3	1	1	1	1	1	1	1	1
Ориентация на качество услуг	3								
Актуальность	3	1	1						
Понятность	3	1	1						
Логичность	3	1	1						
Возможность влиять	3								
Вовлеченность	3								
Наличие показателей	2	2	2						
Наличие проектов			1						
Персонализация ответственности									
Учет текущей рыночной ситуации	3	2							
Обоснование проблем	3								
Учет интересов выпускников									
Наличие инструментов стратегического анализа и планирования	3								
Оценка эффективности									
Понятность источников финансирования	1	1	1						
Учет потребностей бизнеса	3								
Учет рисков	3								
Учет интересов присоединенных вузов	3								
Преимственность управленческой команды	3								
<b>ИТОГО:</b>	<b>51</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

- 
- СФУ – Северный (Арктический) федеральный университет им. М.В. Ломоносова ([www.narfu.ru](http://www.narfu.ru));
  - СВФУ – Северо-восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова ([www.s-vfu.ru](http://www.s-vfu.ru));
  - СКФУ – Северо-Кавказский федеральный университет ([www.ncstu.ru](http://www.ncstu.ru));
  - СибФУ – Сибирский федеральный университет ([www.sfu-kras.ru](http://www.sfu-kras.ru));
  - УрФУ – Уральский федеральный университет ([www.urfu.ru](http://www.urfu.ru));
  - ЮФУ – Южный федеральный университет ([www.sfedu.ru](http://www.sfedu.ru)).

Анализ программ стратегического развития показал, что ни один вуз не набрал максимального количества баллов (из 66). И, таким образом, программы стратегического развития не отвечают всем требованиям заинтересованных сторон, а, в основном, реагируют на запросы государства, как основного инвестора данных программ.

На наш взгляд, основная причина кроется в том, что Программы стратегического развития университетов разрабатывались еще с момента старта национального проекта «Образование» (2006 г.), затем с появлением первых федеральных университетов – к 2007 г., далее – в последующие 2008-2010 гг. С тех пор Программы не пересматривались и не актуализировались, несмотря на изменения внешнего окружения.

Исключение составил Балтийский федеральный университет. Он единственный, созданный на базе одного вуза и сохранивший прежнюю управленческую команду. Наряду с типовой Программой стратегического развития, утвержденной В.В. Путиным, БФУ разместил на сайте Стратегию, которая является рабочим документом. Именно этот документ учитывает особенности геополитической ситуации в странах Балтии и зарубежья, последние изменения в области образования, тренды и имеющиеся ресурсы.

Зачастую, Программы стратегического развития разрабатывались консультантами, опирались на типовую структуру и систему показателей.

Учитывая трудоемкость разработки, недостаток адаптированных технологий и алгоритмов стратегического управления в вузах, а также небольшой стаж новой управленческой команды, задача актуализации стратегии представляется неразрешимой. Исходя из этого, технологии стратегического управления в вузах представляются крайне актуальными.

Мы предлагаем авторскую, адаптированную к вузам методику разработки стратегии. За основу взяты технологии, используемые предприятиями, давно работающими в условиях конкуренции. Наш авторский вклад заключается в доработке традиционных инструментов, предоставлении шаблонов документов и использовании теории стейкхолдеров, оказывающих значительное влияние на стратегии.

***Методика разработки стратегии:***

1. Анализ дальнего окружения
2. Анализ ближнего окружения
3. Анализ внутренней среды
4. Анализ проблем
5. SWOT-анализ
6. Разработка портфельной стратегии
7. Разработка стратегической карты и системы показателей
8. Ранжирование проектов
9. Разработка дорожной карты
10. Планирование проектов

Предложенный нами алгоритм подходит для объекта любого уровня – вуза, института, департамента, кафедры. Нужно понимать, что для институтов ближним окружением является вуз, для кафедр – институт. Поэтому набор документов является аналогичным, следовательно, легко консолидируется и тиражируется. Последовательность разработки стратегии определяется принципом системного анализа – «сверху – вниз». Поэтому важным условием разработки стратегии какого-либо объекта является наличие документов по стратегии объекта более высокого уровня

## 1. Анализ дальнего окружения

PESTEL – анализ включает в себя политические, экономические, социальные, технологические, экологические, законодательные факторы<sup>3</sup>. Традиционный инструмент PEST представляет собой матрицу 2x2, не содержащую никаких измерений. Мы считаем, что измерения нужны для определения значимых и не значимых факторов, поэтому предлагаем дополнить типовую таблицу PEST две колонки: вероятность влияния фактора (от нуля до единицы) на компанию и тяжесть последствий (от -10 до +10). Отрицательные значения характеризуют угрозы внешнего окружения, положительные – возможности. Итог рассчитывается как произведение вероятности и тяжести последствий. Цель – ранжирование факторов по степени значимости. Значения в диапазоне от -5 до +5 являются не значимыми, ими можно в дальнейших рассуждениях пренебречь..

Для ранжирования факторов мы предлагаем воспользоваться модифицированным нами PESTEL (табл. 3).

Таблица 3. Ранжирование факторов дальнего окружения

Факторы дальнего окружения	Вероятность 0-1	Тяжесть последствий -10... +10	Итог -10... +10
Political			
Social			
Economical			
Technological			
Ecological			
Low			

PESTEL анализ дает представление о возможностях и угрозах дальнего окружения, однако, этого не достаточно. На вуз также влияют факторы ближнего окружения – конкуренты, клиенты (абитуриенты, представители бизнеса и т.д.). Для более полного понимания внешнего окружения нам потребуются дополнительные исследования.

<sup>3</sup> [www.ppestel-analysis.com](http://www.ppestel-analysis.com)

## 2. Анализ ближнего окружения

Анализ ближнего окружения зачастую базируется на модели «Пять сил Портера». В данной модели предлагается перечень заинтересованных сторон, влияющих на предприятие. Это – клиенты, поставщики, субституты, конкуренты, новички в отрасли. Однако стоит отметить различный характер влияния перечисленных субъектов.

Несмотря на то, что все перечисленные субъекты находятся во внешнем окружении, клиенты напрямую влияют на стратегию вуза, а поставщики и конкуренты косвенно.

С целью пояснения данной гипотезы мы предлагаем наш авторский подход, который заключается в использовании технологии системного анализа IDEF0<sup>4</sup> для классификации субъектов внешнего окружения. В традиционной трактовке IDEF0, система представляет собой преобразование входа (Input) в выход (Output). Стрелкой сверху на схеме изображаются управляющие воздействия (Control), стрелкой снизу – ресурсы (Mechanism). Прямоугольник изображает систему, вернее, ее деятельность (рис. 1).

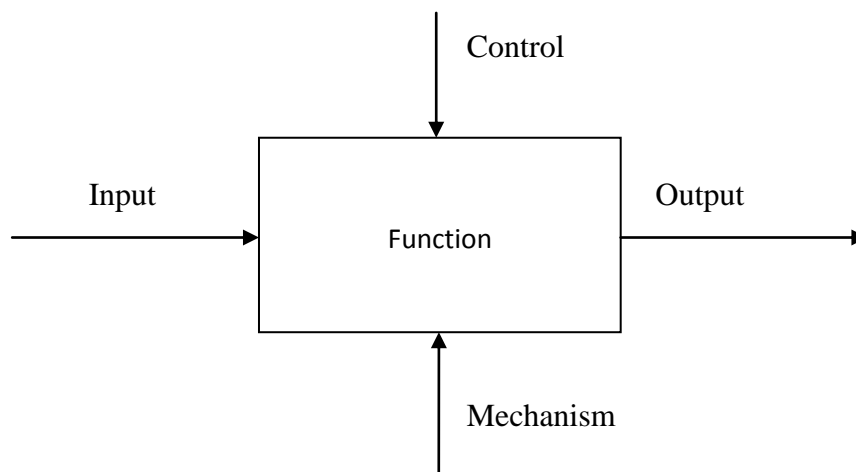


Рис. 1. Системная модель IDEF0

Мы трактуем системную модель следующим образом: преобразование осуществляется с определенной целью, которая является неким измерителем выхода. Напрямую на цель влияют управляющие воздействия. А вот вход и ресурсы участвуют не в постановке цели, а в ее достижении.

Поскольку прямое воздействие на постановку целей осуществляют управляющая стрелка и исходящая, а косвенное – входящая и ресурсная, то мысленно мы можем разделить прямоугольник по ниспадающей диагонали слева – направо. Таким образом, северо-восточная область схемы характеризует прямое влияние на цели, а юго-западная – косвенное. Мы дали название нашему подходу к классификации факторов, влияющих на цели: «правило северо-востока» (рис. 2).

---

<sup>4</sup> [www.idef.com](http://www.idef.com)

Применительно к вузам, мы уже выделили наиболее влиятельных стейкхолдеров, представителей внешнего окружения: абитуриенты, студенты, сотрудники, выпускники, бизнес. Поставщиками для вузов являются школы, колледжи и другие образовательные учреждения среднего профессионального образования, в результате, на входе вуз принимает абитуриентов. В качестве ресурсов можно рассматривать преподавателей и научных работников, консультантов. Управление осуществляется государством, например, через процедуры лицензирования и аккредитации.

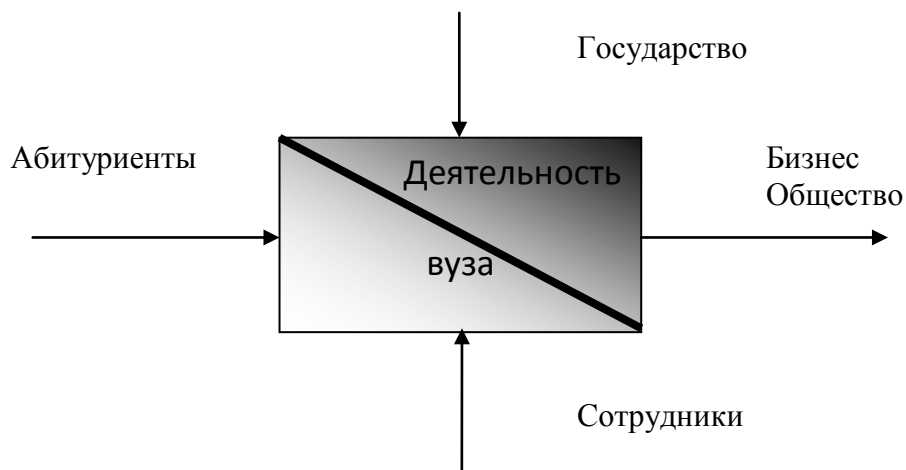


Рис. 2. Авторская модель стейкхолдеров с позиции нотации IDEF0

Учитывая разную степень влияния представителей ближнего окружения на цели, наибольший интерес для вузов представляют собой клиенты (бизнес, общество). Поэтому вместо традиционной модели «5 сил Портера» мы предлагаем использовать нашу авторскую таблицу конкурентоспособности. Кроме того, в традиционной модели «5 сил Портера» отсутствуют какие-либо измерители, что не позволяет ранжировать факторы и выявить наиболее значимые, с точки зрения угроз и возможностей.

В таблице учитывается прямое влияние клиентов и косвенное влияние конкурентов. Кроме того, мы ввели измеримые экспертные оценки, призванные ранжировать степень соответствия вуза потребностям клиентов (табл. 4).

Таблица 4. Таблица конкурентоспособности

Клиент	Значимость клиента (0-1)	Потребность	Значимость потребности (0-1)	Конкурент	Степень соответствия (-10 +10)	Итог (-10 +10)



Вначале определяются все значимые клиенты (потребители) услуг вуза. Это представители бизнеса, общества, власти... Для каждого конкретного вуза, с учетом его специализации, истории, ресурсов степень влияния субъектов различная. Определяется экспертным путем, измеряется в диапазоне от 0 до 1. Здесь важно не столько абсолютное, сколько относительное значение. Далее анализируются потребности клиентов, указывается их значимость по шкале от 0 до 1. По каждой потребности выбирается конкурент. В зависимости от стратегии, можно выбрать разные способы оценки соответствия. Если стратегия догоняющая, то степень соответствия определяется как отношение своих достижений к тому, что предлагает конкурент, и берется со знаком «минус». Если вуз в какой-либо потребности опережает конкурента, тогда со знаком «плюс» берется обратное соотношение – достижения конкурента – к собственным. Если стратегия опережающая, то за эталон можно взять 10 баллов – максимальное соответствие потребностям клиента.

Итоговый рейтинг рассчитывается как произведение значимости потребителя на значимость потребности, и на степень соответствия, варьируется от -10 до +10. Положительные значения характеризуют сильные стороны, отрицательные – слабые.

Клиентов нужно анализировать с учетом продуктового портфеля вуза:

- Науки (аспирантуры и докторантуры, грантодателей);
- Высшего образования (бакалавриата и магистратуры);
- Довузовского образования;
- Дополнительного образования;
- Малых инновационных предприятий (МИП) и прочих.

По результатам дальнего и ближнего окружения были получены ранжированные возможности и угрозы внешней среды. Этого не достаточно для разработки стратегии, необходимо учесть собственные ресурсы, их сильные и слабые стороны. Поэтому на следующем этапе необходим анализ внутренней среды.

### **3. Анализ внутренней среды**

Для анализа внутренней среды мы предлагаем использовать цепочку добавленной ценности Портера<sup>5</sup>. Для каждого вида деятельности существует собственная цепочка добавленной ценности (ЦДЦ). Так, например, для научной, образовательной, консультационной деятельности, бизнес-образования, создания МИП и прочих существуют собственные ЦДЦ, поэтому анализ рекомендуется проводить отдельно.

Традиционно, ЦДЦ описывает основную и обеспечивающую деятельность. Применительно к обучению, к основной деятельности относятся следующие функции: набор, зачисление, обучение, прохождение практики, проведение итоговой аттестации, выпуск. К обеспечивающей деятельности

---

<sup>5</sup> [www.12manage.com](http://www.12manage.com)

относятся общие для всех видов деятельности – функции управления персоналом вуза, информационными технологиями, финансами и прочими объектами инфраструктуры.

Вдоль цепочек добавленной ценности рекомендуется проанализировать сильные и слабые стороны. Мы предлагаем авторский подход для анализа сильных и слабых сторон, который, во-первых, базируется на анализе значимых для потребителя аспектах ЦДЦ, во-вторых, позволяет измерить уровень качества (табл. 5).

Таблица 5

Элемент цепочки добавленной ценности	Степень значимости для клиента (0-1)	Степень соответствия ожиданиям (-10 +10)	Итог (-10 +10)

Степень значимости элемента ЦДЦ для клиента определяется по шкале от 0 до 1. Так, например, функция набора может иметь меньшую значимость, чем, собственно, обучение.

Степень соответствия ожиданиям оценивается, относительно конкурентов. Если конкурент выполняет конкретную функцию лучше, то степень соответствия берется со знаком «минус».

Итоговое значение рассчитывается как произведение степени значимости на степень соответствие ожиданиям, с учетом знака. Отрицательные значения характеризуют слабые стороны вуза, положительные – сильные стороны и конкурентные преимущества.

Диагностику слабых сторон следует продолжить, поскольку при таком подходе будут получены проявления слабых сторон вуза, то есть следствия, а не причины недостатков (проблем). Воздействие на причины более эффективно. Поиск причин мы рекомендуем проводить на основе инструментов анализа причинно-следственных связей.

#### 4. Анализ проблем

Слабые стороны предлагаем анализировать с использованием карты проблемного поля, которая является одним из инструментов Логико-структурного подхода [12].

Пример фрагмента карты проблемного поля приведен на рис. 3. Карта строится на основе причинно-следственных связей, гиперссылки, показанные стрелками. Стрелки направлены от причин – к следствиям. Выявление первопричин направлено на инициацию проектов по их устранению. Воздействие на причины является более приоритетным, чем на следствие. В первом случае мы имеем дело с предупреждающими мероприятиями, во втором – с корректирующими.



Рис. 3. Фрагмент Карты проблемного поля

Причины, выявленные из карты (карт) проблемного поля, представляют собой перечень слабых сторон вуза.

В дальнейшем, после разработки стратегии, карты проблемного поля могут послужить основой для разработки программ, представляющих собой совокупность проектов, нацеленных на достижение одной цели (решение одной проблемы).

К настоящему моменту мы владеем полной информацией относительно факторов внешнего окружения и внутренней среды. Это дает нам возможность перейти к SWOT-анализу.

## 5. SWOT-анализ

Базовый SWOT-анализ проводится с целью структурирования и ранжирования факторов внешней и внутренней среды (табл. 6). Традиционно, факторы никак не ранжируются, не отбираются.

С учетом сделанных нами предварительных шагов, информация для SWOT анализа будет иметь существенные качественные отличия от традиционной, как по степени релевантности, так и значимости. Ранги факторов, а также их знак учитываются при разнесении по квадрантам матрицы SWOT.

Возможности и угрозы базируются на модифицированном нами PESTEL – анализе, анализе конкурентоспособности. Сильные и слабые стороны берутся из анализа ближнего окружения и карты проблемного поля.

Таблица 6. SWOT-анализ

Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Слабые стороны

Многие авторы описывают дальнейшее развитие SWOT-анализа в форме SWOT-8. SWOT 8 – матрица наложения факторов внешнего окружения и внутренних факторов. На пересечении внешних и внутренних факторов формируются различные инициативы.

Мы предлагаем здесь некоторое уточнение. Не просто формируются инициативы, а разрабатывается портфельная стратегия.

### 6. Разработка портфельной стратегии

Портфель представляет собой «набор компонентов, которые группируются вместе с целью эффективного управления и для достижения стратегических целей организации»<sup>6</sup>. Мы полагаем, что портфельная стратегия в общем виде может состоять из непротиворечивых стратегий (табл. 7):

- Конкурентные стратегии (например, по Портеру – диверсификация, фокусирование, минимизация издержек);
- Оптимизационные стратегии (выведение непрофильных направлений, оптимизация процессов и структур, слияния и поглощения);
- Интеграционные стратегии (вертикальная и горизонтальная);
- Оборонительные стратегии (объединение с конкурентом, распродажа подразделений, создание совместных предприятий, закрытие).

Таблица 7. Портфельная стратегия на основе SWOT-8

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Конкурентные стратегии	Оптимизационные стратегии
Слабые стороны	Интеграционная стратегия	Оборонительная стратегия

Портфельная стратегия реализуется с помощью коммерческих и инфраструктурных проектов. Коммерческие проекты ориентированы на самоокупаемость, а инфраструктурные нацелены на внутреннюю оптимизацию. Можно считать, что коммерческие проекты для вуза – это основная деятельность: НИР, образовательные программы, консалтинг, создание МИП и т.п. К инфраструктурным проектам относится обеспечивающая деятельность.

<sup>6</sup> ГОСТ Р 54870 – 2011. Проектный менеджмент: Требования к управлению портфелем проектов. М.: «Станартинформ», 2011

Полученная нами портфельная стратегия требует определенной ревизии проектов, с учетом ограниченности ресурсов и различных приоритетов. Полученные проекты необходимо ранжировать по целям. Цели берутся из стратегической карты.

## 7. Разработка стратегической карты и системы показателей

Для построения системы целей и показателей используют различные подходы. В последнее время наибольшую популярность приобрел подход П. Нортон и Р. Каплана Balanced Scorecard (BSC).

Однако эта модель имеет ряд сложностей, проявляющихся при внедрении:

1. Совмещение целей, характеризующих результаты и процессы, но не эффективность в целом;
2. Ориентация на коммерческую составляющую, а не социальную;
3. Поуровневая декомпозиция целей, требующая больших временных затрат и обладающая высокой абстрактностью на верхнем уровне.

Здесь мы согласны с представителями научно школы ВГУЭС – приверженцами теории стейкхолдеров при формировании стратегии вуза [4,6,10,11].

Мы предлагаем строить стратегическую карту для вуза на основе требований заинтересованных сторон.

Логика наших рассуждений следующая:

- Какую пользу вуз несет **обществу**?
- Что должно дать **государство** для обеспечения пользы обществу?
- Какие **выпускники** (клиенты) будут максимально полезны?
- Какие технологии и **процессы** обеспечит руководство вуза?
- Какие **сотрудники** вуза смогут работать в современных технологиях?

Алгоритм разработки стратегической карты на основе анализа требований заинтересованных сторон был разработан нами еще в 2008 году [5].

- Выявить границы объекта
- Определить перечень заинтересованных лиц, внешних, по отношению к объекту
- Оценить по десятибалльной шкале степень влияния заинтересованных лиц на объект
- Определить требования заинтересованных лиц к объекту
- Согласовать требования, с учетом степени влияния
- Перевести требования заинтересованных лиц в цели объекта, с учетом возможностей и интересов объекта
- Выявить показатели достижения целей

Фактически, цели определяются путем заполнения таблицы (табл. 8).

Таблица 8. Авторский алгоритм разработки целей

Внешняя среда			Внутренняя среда	
Заинтересованные стороны	Степень влияния	Требования	Цели	Показатели

В результате, получаем модифицированную стратегическую карту целей (рис. 4).

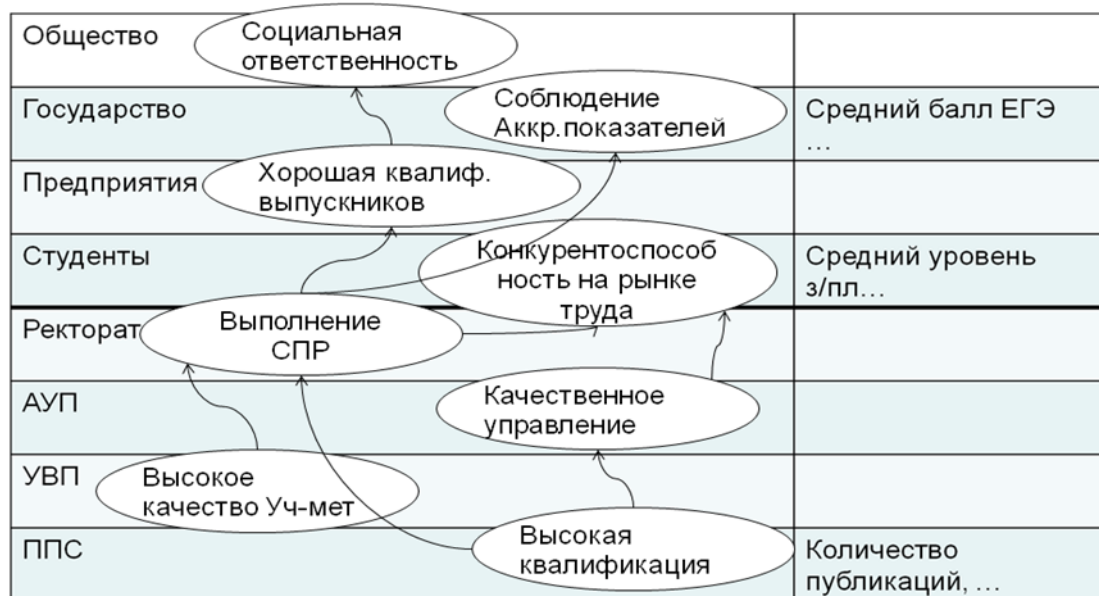


Рис. 4. Модифицированная нами Стратегическая карта

На рисунке жирной горизонтальной линией разделены представители внешнего окружения и внутренней среды. И, соответственно, цели, характеризующие результаты и процессы на их достижение.

Цели, характеризующие результаты, будут служить критериями для ранжирования проектов из Портфельной стратегии.

## 8. Ранжирование проектов

В матрице ранжируются проекты, полученные в пункте 6, по критериям, полученным в пункте 7. Весовые коэффициенты выстраиваются, исходя из степени влияния заинтересованных сторон, то есть приоритета целей и показателей, заданных внешним окружением (табл. 9).

Каждый проект по-разному влияет на достижение цели. Можем принять следующую шкалу. В случае если проект оказывает сильное влияние на достижение цели, в ячейке проставляется «5», среднее – «3», слабое – «1». Отсутствие влияния – ноль. Итоговое значение рассчитывается как сумма произведений силы влияния на весовые коэффициенты целей.

Таблица 9. Матрица ранжирования проектов

Проекты	Цель 1	Цель 2	Цель 3	...	Итог
	Вес 1	Вес 2	Вес 3	...	
Коммерческие					
...					
Инфраструктурные					
...					

Ранжирование позволяет исключить из рассмотрения проекты, слабо влияющие на достижение стратегических целей. Таким образом, мы получили уточненную портфельную стратегию.

Однако проекты следует реализовывать не из соображений важности, а в соответствии с причинно-следственными связями. Поэтому потребуется разработка «Дорожной карты» - диаграммы Ганта для Портфельной стратегии.

### 9. Разработка дорожной карты

Дорожная карта представляет собой целевые показатели, декомпозированные по времени, и проекты, позволяющие их достичь (табл. 10).

Таблица 10. Дорожная карта

Средний балл ЕГЭ				
Средний уровень з/пл				
Количество публикаций	5	10	15	20
	Сейчас	2015	2020	2025

Далее необходимо перейти к планированию проектов.

### 10. Планирование проектов

Для планирования проектов используются традиционные методы и документы, например [12]: Устав проекта, План по качеству, Дерево задач, Календарный график, План управления рисками, План по персоналу, План коммуникаций, План управления изменениями, Бюджет проекта.

На этом разработка стратегии заканчивается и начинается, непосредственно, реализация стратегии в форме проектов.

## **Выводы**

1. До недавнего времени вузы не были столь озадачены стратегическим управлением, что существенно изменилось с вступлением России в ВТО, присоединением к болонскому процессу, принятием нового закона об образовании, развитием информационных технологий и прочими факторами.
2. Существующие инструменты стратегического планирования требуют доработки в части добавления возможности ранжирования, экспертного оценивания значимости факторов.
3. Нами были доработаны традиционные инструменты стратегического планирования, а также предложен авторский подход к формулировке целей и разработке стратегической карты
4. Доработанные нами инструменты объединены в единую технологию, позволяющую с минимальными итерациями разработать стратегию и довести ее до уровня проектов

## **Рекомендации**

1. Применение предложенной нами технологии предполагает пошаговое применение инструментария, что приведет к разработке Программы стратегического развития вуза.
2. Разработка стратегии, по нашему мнению, организуется в формате интерактивных сессий с привлечением независимого модератора и экспертов и участием ключевых сотрудников вуза.
3. Вовлечение ключевого персонала в процесс разработки стратегии существенно снижает сопротивление изменениям и повышает качество реализации стратегии.
4. Постоянная работа над стратегией запускает процесс непрерывных улучшений и повышает эффективность управления вузом и его конкурентоспособность.

## **Литература**

1. Ключев А.К., Ключева П.А. Слияния в высшей школе: устойчивые практики и решения // Университетское управление, №1. 2010
2. Князев, Е.А. Об университетах и их стратегиях / Е.А. Князев // Университетское управление: практика и анализ. - 2005. - № 4. - С. 9-17
3. Контроллинг организационных изменений: как не утонуть в море популярных концепций? Учебное пособие. Екатеринбург: Учебно-методический центр УГТУ-УПИ. 2010. 438 с.
4. Луговой Р.А., Солодухин К.С., Чен А.Я. Метод формализации зависимости между уровнем достижения стратегической цели и её показателями // Университетское управление, № 1, 2012.
5. Малышева Л.А. Технология разработки систем показателей на основе анализа заинтересованных сторон / Контроллинг № 8, 2008. С. 24-33.



6. Мальцева, Г.И. Стратегическое управление университетом / Г.И. Мальцева // Университетское управление: практика и анализ. - 2005. - № 2. – С. 15–23.
7. Оболенски Н. Практический реинжиниринг бизнеса: инструменты и методы для эффективного изменения / Пер. с англ. И Савельева. М.: Лори, 2004. 366
8. Предпринимательские университеты в инновационной экономике / Под общей редакцией профессора Ю.Б. Рубина. - М.: ООО «Маркет ДС Корпорейшн», 2005. – 402 с.
9. Разработка стратегии образовательного учреждения: методические рекомендации / О.Б. Веретенникова, Н.В. Дрантусова, А.К. Ключев, Е.А. Князев, С.В. Кортов, В.И. Майданик, Л.А. Малышева, Л.Н. Попова/ Под ред. Е.А. Князева, А.К. Ключева. – Екатеринбург, 2007. – 408 с.
10. Солодухин К.С., Рахманова М.С. Модель оценки конкурентного потенциала ресурсов и способностей вуза как стейкхолдер-компания // Вестник УГТУ-УПИ. – 2009. - №3. – С. 133-139. 0,5/0,25 п.л.
11. Солодухин, К.С. Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией / К.С. Солодухин // Проблемы современной экономики. – 2007. - № 4. – С. 152-156.
12. Царьков А.С. Управление проектами: от идеи к документу: в графиках, таблицах, рисунках, примерах: Учебное пособие / Ниж. Филиал ГУ-ВШЭ. Н. Новгород: Университетская книга, 2005. 308 с.