
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И ПОКАЗАТЕЛИ

СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ ВУЗА

Шанс дается тому, кто готов им воспользоваться

Луи Пастер

На следующем этапе процесса стратегического управления определяются стратегические цели образовательного учреждения. Определение целей – очень важный элемент разработки стратегии, ведь достижению этих целей будет подчинена вся последующая деятельность учреждения.

В общем плане целью организации принято считать описание конкретного состояния отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Стратегические цели

Цели, намеченные руководством для усиления позиции организации и ее конкурентоспособности

Особенности стратегических целей состоят в следующем:

- Стратегические цели определяются после создания миссии учреждения.
- Установление целей конкретизирует стратегическое видение и миссию, переводит их из области сплава ценностного, эмоционального и рационального в конкретные задачи, связанные с деятельностью образовательного учреждения.
- Стратегические цели создают рамки деятельности учреждения, являются концентрированным управленческим решением, ставящим перед руководителями образовательного учреждения обязательство добиться определенных результатов в установленное время. В этом плане стратегические цели принято считать фундаментом для процесса менеджмента в целом. В идеале стратегические цели должны лежать в основе принятия любого управленческого решения и являться исходной точкой планирования.
- Стратегические цели имеют организационную и мотивационную проекции. Они лежат в основе построения оргструктуры и внутриорганизационных отношений. Стратегические цели должны подкрепляться соответствующей системой мотивации персонала, направленной на достижение поставленных целей.
- Стратегические цели определяют способы повышения эффективности организации, контроля и дают возможность оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

Постановка целей дает вузу возможности:

- ❖ Повлиять на свое будущее
- ❖ «Измерить» и развить свои успехи
- ❖ Направить свои ресурсы на использование благоприятных возможностей

• Стратегические цели позволяют перевести стратегические идеи и замыслы на язык конкретных измеряемых индикаторов и служат основой для формирования конкретных плановых показателей деятельности организации как в краткосрочном, так и в долгосрочном периодах.

Реализация стратегических целей должна обеспечить перевод образовательного учреждения в новое качество, усилить позиции вуза в образовательном пространстве, повысить качество работы.

Процесс выработки целей связан с решением ряда важных задач.

1. *Выявление и анализ тенденций, которые наблюдаются во внешней среде.* Руководство должно стремиться предвидеть, в каком состоянии окажется внешняя среда, и устанавливать цели в соответствии с этим предвидением. Цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы, не абсолютизируя тенденции, отражать их.

2. *Установление целей для организации в целом.* Важно определить, какие из широкого круга возможных характеристик деятельности организации следует взять в качестве целей. Важное значение имеет также система критериев, которыми пользуются при определении целей организации. Решение по целям также всегда зависит от тех ресурсов, которыми располагает организация.

3. *Построение иерархии целей.* Определение таких целей для всех уровней организации, достижение которых будет приводить к достижению отдельными подразделениями общеорганизационных целей. Предполагает построение «дерева целей», в котором фиксируется четкая зависимость «цель-средство».

4. *Установление индивидуальных целей.* Для того чтобы иерархия целей внутри организации стала реальным инструментом выполнения целей и задач, она должна быть доведена до уровня отдельного работника. В этом случае достигается одно из самых важных условий успешной деятельности организации: каждый работник как бы включается в процесс совместного достижения конечных целей организации.

Исследователи в области менеджмента выделяют несколько ключевых пространств, в рамках которых организация определяет свои цели.

- Положение на рынке.
- Производственные мощности организации.
- Инновации. Определение новых способов ведения бизнеса:
 - производство новых товаров;
 - внедрение на новые рынки;
 - применение новых технологий;
 - использование новых способов организации производства.
- Производительность.
- Ресурсы.
- Доходность (прибыльность).

- Управленческие аспекты.
- Персонал (человеческие ресурсы).
- Социальная ответственность.

Такой подход с определенной корректировкой может быть использован и для проектирования системы стратегических целей образовательного учреждения.

В практике разработки стратегий российских вузов цели зачастую разрабатываются в рамках традиционных сфер деятельности вуза: образовательной, научной, социальной, культурной, хозяйственной и др.

Необходимо отметить, что стратегические цели становятся реальным инструментом стратегического управления лишь в том случае, если они правильно сформулированы, точно измерены, а руководство вуза опирается на них в своей повседневной деятельности и стимулирует их осуществление во всей организации. Анализ ряда опубликованных стратегий российских вузов позволяет выделить ключевые целевые установки и частоту их упоминаний (подробнее см. табл. 1).

В 1996 году **Эдвин Локк** (*E. Locke*) из Мэрилендского университета опубликовал результаты тридцатилетнего исследования, посвященного связи постановки цели с выполнением задач. В этом исследовании приняли участие более 40 000 человек из восьми стран – от детей до ученых.

Вот некоторые результаты данного исследования:

1. Чем труднее поставленная цель, тем значительнее чувство достигнутого.
2. Чем конкретнее цель, тем точнее регулируется деятельность.
3. Цели, которые одновременно и конкретны, и трудны, обуславливают наилучшую деятельность, направленную на их достижение.
4. Согласие с целями наиболее значимо, когда человек убежден, что:
 - цель важна;
 - цель достижима (или, по крайней мере, к ней можно приблизиться).
5. Постановка цели приносит наибольшую пользу, когда присутствует обратная связь, указывающая на продвижение к цели.
6. Постановка цели опосредует воздействие опыта предыдущих действий на последующие.
7. Цели стимулируют планирование.
8. Люди испытывают больше трудностей при достижении целей, если:
 - у них нет опыта или тренировки;
 - они находятся под чрезмерным давлением, принуждающим действовать;
 - на них сильно давление времени.
9. Цели оказывают влияние на личность.
10. Цели служат стандартами для чувства удовлетворенности собой [16].

Таблица 1. АНАЛИЗ ПРИОРИТЕТНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ПРИ РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

№	Смысловой блок	Частотность	%
1	Повышение качества образовательных услуг, в том числе обеспечение непрерывного образования	21	100
2	Внедрение инновационных методик и информационных технологий	15	71
3	Позиционирование в региональном пространстве, в том числе:	15	71
	3.1. превращение вуза в объект гордости жителей и края	1	5
	3.2. укрепление позиций в качестве ведущего вуза страны, региона	7	33
	3.3. становление вуза как регионального и международного центра	6	29
	3.4. формирование имиджа вуза с мировым именем	1	5
4	Интеграция в международное образовательное и научное пространство	14	67
5	Расширение НИОКР	14	67
6	Повышение уровня информатизации и коммуникаций	13	62
7	Повышение эффективности управления вузом (в том числе совершенствование управленческих структур)	12	57
8	Обеспечение социальных интересов студентов, сотрудников и ППС	12	57
9	Развитие фундаментальных и прикладных исследований	12	57
10	Создание системы менеджмента качества	11	52
11	Обеспечение интеграции образования, науки и производства	11	52
12	Достижение устойчивого экономического состояния вуза, в том числе:	11	52
	12.1. развитие бюджета вуза	5	24
	12.2. использование механизмов многоканального финансирования	6	29
	12.3. повышение уровня доходов сотрудников и ППС	5	24
13	Развитие материально-технической базы	10	48
14	Создание условий для всестороннего развития личности студентов	9	43
15	Расширение ассортимента программ и услуг	8	38
16	Повышение уровня мобильности студентов и ППС	4	19
17	Развитие проектной работы	4	19
18	Развитие библиотечной и издательской деятельности	3	14
19	Развитие студенческих организаций и инициатив	2	10
20	Упорядочение документооборота	2	10

ТРЕБОВАНИЯ К ЦЕЛЯМ ВУЗА

Речь идет не о том, чтобы предвидеть будущее, а о том, чтобы творить его.

Дени де Ружмон

Классический менеджмент предлагает уточнять цели, используя так называемую SMART-технологии, впервые предложенную Д. Доурдэном.

Умение ставить четкие, практические цели и задачи своим сотрудникам – одна из основных компетенций, необходимых при разработке стратегии.

Что такое цель? Цель – это то, к чему стремятся, чего хотят достигнуть; назначение, смысл предпринимаемых действий; желаемое на данный момент состояние какого-либо проекта в результате выполненной работы. В практике стратегического управления существуют так называемые SMART-критерии, которым должны соответствовать цели. SMART – это аббревиатура, образованная первыми буквами английских слов:

- конкретный (specific);
- измеримый (measurable);
- достижимый (attainable);
- значимый (relevant);
- соотносимый с конкретным сроком (time-bound).

Само слово *smart* переводится на русский как «умный». Правильная постановка цели означает, что сформулированная цель соответствует всем описанным критериям: является конкретной, измеримой, достижимой, значимой и соотносится с конкретным сроком.

При всей внешней разумности и очевидности данных критериев их практическое применение всегда вызывает ряд трудностей.

Критерий **конкретности цели** является традиционно проблемным для вузов. Большинство стратегических программ содержит огромное количество правильных, но совершенно неконкретных целей. Постановка цели должна сопровождаться ответом на вопрос: *что вы хотите получить в результате ее выполнения?* Определение результата, получаемого при реализации цели, часто помогает конкретизировать цель.

Требования к целям

Цели должны быть SMART

- **Specific** (конкретные, точные, понятные)
- **Measurable** (измеримые)
- **Achievable** (реалистичные, достижимые)
- **Related** (взаимосвязанные, непротиворечивые)
- **Time-bound** (определенные во времени)

Наш анализ наличия стратегических планов и четких целей вуза на среднесрочную перспективу (пять лет) в одном из проектов показал, что:

- цели не сформулированы в семи вузах;
- цели сформулированы чрезвычайно обобщенно или слабо отражают специфику вуза – в трех вузах;
- цели сформулированы достаточно конкретно и определенно – в 23 вузах [8].

Сложность формулировки конкретных целей в стратегии образовательного учреждения обусловлена самой природой таких целей как описания желаемой *будущей* ситуации или состояния организации. Здесь чаще всего не вполне ясно, что и каким образом нужно сделать. Например, цель: «стать центром академического, научного и ресурсного превосходства в образовательном пространстве региона». Такую цель в той или иной форме или вариации формулирует для себя целый ряд крупных региональных вузов страны, однако очевидно, что цель нуждается в дальнейшей детализации и развертывании, и ее конкретизация приведет нас к появлению собственной уникальной формулировки стратегической цели для каждого вуза, ее принимающего.

Измеримость цели предполагает наличие критериев (показателей), которые позволили бы определить, достигнута ли поставленная цель и в какой степени. Без показателей сложно оценить результаты проделанной работы и объективно контролировать процесс. В качестве показателей достижения цели могут быть использованы:

- абсолютные показатели: численность студентов, количество единиц вычислительной техники, объемы финансовых средств и т. д.;
- проценты, соотношения (этот показатель применим к ситуациям, в которых есть возможность планировать и анализировать повторяющиеся события: например, при постановке цели увеличить объем НИР мерилем может служить увеличение объема выполнения НИР на 30 %);
- средние показатели (их можно использовать там, где необходимо обеспечить стабильность и поддержать качество работы, например: достижение или превышение среднеотраслевых показателей по уровню «остепенённости» ППС, числу компьютеров на 100 студентов и др.;
- рейтинг как числовой показатель оценки популярности, авторитета вуза, его деятельности и программ.

Повышение рейтинга говорит о соответствующей динамике развития и является хорошо измеримой и конкретной стратегической целью. Расчеты рейтинга базируются на сведенных в единое целое данных, в том числе и на анализе неструктурированной, нечисловой / нефинансовой информации. Ценность рейтинга заключается в постоянном мониторинге ситуации по каждому объекту и своевременной (а иногда и упреждающей, прогнозной) корректировке показателей, отражающих в целом динамику.

За последние годы в России возникло несколько подходов к ранжированию и сравнению качества вузов. Министерство образования и науки, независимое агентство «РейтОР» и Благотворительный фонд В. Потанина осуществляют ранжирование вузов на регулярной основе.

В министерском рейтинге вузы оцениваются по группам: классические университеты, технические и технологические, педагогические и лингвистические, экономические, вузы права, культуры, сельскохозяйственные, медицинские, архитектурные и художественные, негосударственные аккредитованные. При этом учитывается большое количество параметров: квалификация научно-педагогических сотрудников вуза, связь с фундаментальной и прикладной академической наукой, обеспеченность учебно-ла-

бораторной и инструментальной базой, библиотечными фондами, уровень информатизации, места в общежитии, общественное питание, спортивные базы и т. д.

В основу рейтинга «РейтОР» положены исследования рынка выпускников вузов. Здесь уже составители смотрят на показатели качества подготовки студентов, успешность и скорость их карьерного роста после окончания вузов, уровень зарплат, быстроту адаптации выпускников вуза к новым условиям, степень удовлетворенности выпускниками как со стороны государства, так и со стороны работодателей.

В комплексном рейтинге ведущих российских вузов благотворительный фонд В. Потанина в качестве критериев оценки вузов использует интеллектуальный и личностный потенциал студентов - участников программы и профессиональный уровень молодых преподавателей, ставших соискателями грантов.

Достижимость цели содержит требование соответствия цели возможностям организации. Хорошо проработанная стратегическая цель требует для своего достижения напряжения коллектива, оставаясь в то же время реальной. Формулировка такой цели должна учитывать сильные и слабые стороны организации, опыт и индивидуальные особенности сотрудников. Цель должна быть достижимой, чтобы служить повышению эффективности организации.

Установление цели, которая недостижима либо из-за недостаточности ресурсов, либо из-за внешних факторов, может привести к негативным последствиям. Если цели недостижимы, стремление работников к успеху будет блокировано 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.

Значимость цели связана с определением ее места в системе приоритетов организации. Стратегической может быть только крупная, весомая цель. «Калибровка» целей является необходимой процедурой при разработке стратегии.

Конкретный горизонт прогнозирования – еще одна характеристика эффективных целей. Следует точно определять не только, *что* организация хочет осуществить, но и *когда* должен быть достигнут результат. Цели устанавливаются на длительные или краткие промежутки времени. Долгосрочная цель имеет горизонт планирования, приблизительно равный пяти годам, иногда больше. Краткосрочная цель в большинстве случаев представляет собой один из планов организации, который следует завершить в пределах года. Среднесрочные цели имеют горизонт планирования от одного до пяти лет.

Организация в первую очередь формулирует долгосрочные цели, затем вырабатываются средне- и краткосрочные цели для обеспечения долгосрочных целей.

SMART-технология хорошо приспособлена для формулирования тех целей, где есть возможность достаточно четко и подробно описать желаемый результат. Существуют определенные трудности ее применения в проблемных ситуациях, наиболее типичных для стратегического планирования. В этом случае можно использовать различные способы *декомпозиции целей*. В частности, в проблемной ситуации, когда трудно четко нарисовать для себя желаемый результат, направление движения необходимо задать *более абстрактно*, чем в ситуациях понятных и прогнозируемых. В качестве направлений движения можно использовать ключевые области,

основные ценности типа «свобода», «независимость». Такие абстракции задают направление, а конкретные измеримые проекты оцениваются с точки зрения их вклада в продвижение по этим направлениям. Такого рода абстракции уместно назвать *надцелями*. Обратим внимание, что с обычными целями они находятся не в соотношении «целое – часть» (чтобы достигнуть Ц, *нужно* сделать ЦА и ЦБ и ЦВ), а в соотношении «абстрактное – конкретное» (чтобы достигнуть НЦ, *можно* сделать А, *или* Б, *или* В). Например, конкретизацией, «наполнением» *надцели* «достигнуть решительного конкурентного преимущества» может быть цель «разработать новый продукт такого-то типа» или «достигнуть соглашения с таким-то стратегическим партнером», и т. д. [24].

В практике разработки стратегических целей применяются и другие критерии оценки целей. Для выполнения роли эффективного инструмента стратегического управления цели должны обладать рядом характеристик.

1. Стратегические цели организации должны быть **взаимоподдерживающими**. Это означает, что действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей. Например, цель «повысить качество образования» не должна противоречить цели «повысить эффективность управления затратами вуза». Невозможность сделать цели взаимоподдерживающими ведет к возникновению конфликта между подразделениями организации, которые отвечают за достижение установленных целей.

2. **Наличие вызова (мотивации)**. Стратегические цели вуза должны давать ответ на вызовы внешней среды. В противном случае стратегия вуза будет сама по себе, а окружающая среда – сама по себе.

3. **Согласованность** стратегических целей. Цели должны соответствовать ценностям и миссии вуза. По мнению Э. Моргана, «согласованность целей является проблемой для крупных исследовательских университетов, поэтому достижение согласия сопровождается высоким уровнем обобщения. Согласование целей может быть легче для институтов со специализированными и сфокусированными миссиями. Поэтому тип, размеры и миссия каждого конкретного университета очень важны... Если консенсус по целям на определенном уровне специфики проблематичен, то усилия по комплексному стратегическому планированию, делающие акцент на стадию цели, могут застопориться на этой фазе планирования» [15].

ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ ЦЕЛЕЙ ВУЗА

«Разделяй и властвуй» – мудрое правило, но «объединяй и направляй» – еще лучше.

И. Гёте

Цели в зависимости от подхода к разработке стратегии университета формируются:

- в виде «дерева целей»;
- по карте целей по направлениям: клиенты, финансы, процессы, персонал, если стратегия разрабатывается на основе сбалансированной системы показателей;
- по функциональным областям деятельности, если в основу стратегии положен подход к управлению вузом как интегрированным субъектом.

3.3.1. Последовательность определения стратегических целей образовательных учреждений на основе «дерева целей»

«Дерево целей» – структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) 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.

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный интервал достижения. Цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня. Например, краткосрочные цели выводятся из долгосрочных, являются их конкретизацией и детализацией, подчинены им. Краткосрочные цели как бы устанавливают вехи на пути достижения долгосрочных целей.

Иерархия целей играет очень важную роль, так как она устанавливает «связность» организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений на достижение целей верхнего уровня.

Последовательность алгоритма построения «дерева» стратегических целей образовательного учреждения 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, то есть 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 образовательного учреждения 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.

Для реализации этого подхода должны быть получены ответы на следующие вопросы:

1. Какова миссия университета?

Например, миссией может быть усиление влияния вуза на социально-экономическое развитие региона.

2. Каковы приоритеты развития вуза в соответствии с выбранной миссией?

Например, одним из приоритетов является выполнение научных и образовательных работ по заказам корпоративных клиентов.

3. Какова стратегическая цель в рамках данного приоритета?

Например, стратегическая цель – расширение сотрудничества с корпоративными клиентами.

4. Каким целевым показателем это можно определить?

При этом производится перевод целей в показатели. Для этого анализируются стратегические цели, соответствующие им показатели и взаимосвязи:

- для каждой цели определяются показатели, которые наилучшим образом фиксируют суть стратегии;
- для каждого показателя устанавливается источник необходимой информации и мероприятия, которые могут понадобиться для доступа к этой информации;
- выявляются ключевые причинно-следственные связи между показателями всех стратегических приоритетов (помогает, мешает, нейтрально);
- анализируется влияние показателей друг на друга (тесная связь, слабая связь, отсутствие связи).

В рассматриваемом примере целевым показателем может быть объем услуг корпоративным клиентам.

5. Какого значения целевого показателя мы хотим достичь?

Например, требуемое значение целевого показателя – увеличение ежегодного объема услуг корпоративным клиентам на 10 %.

6. Как можно достичь такого результата?

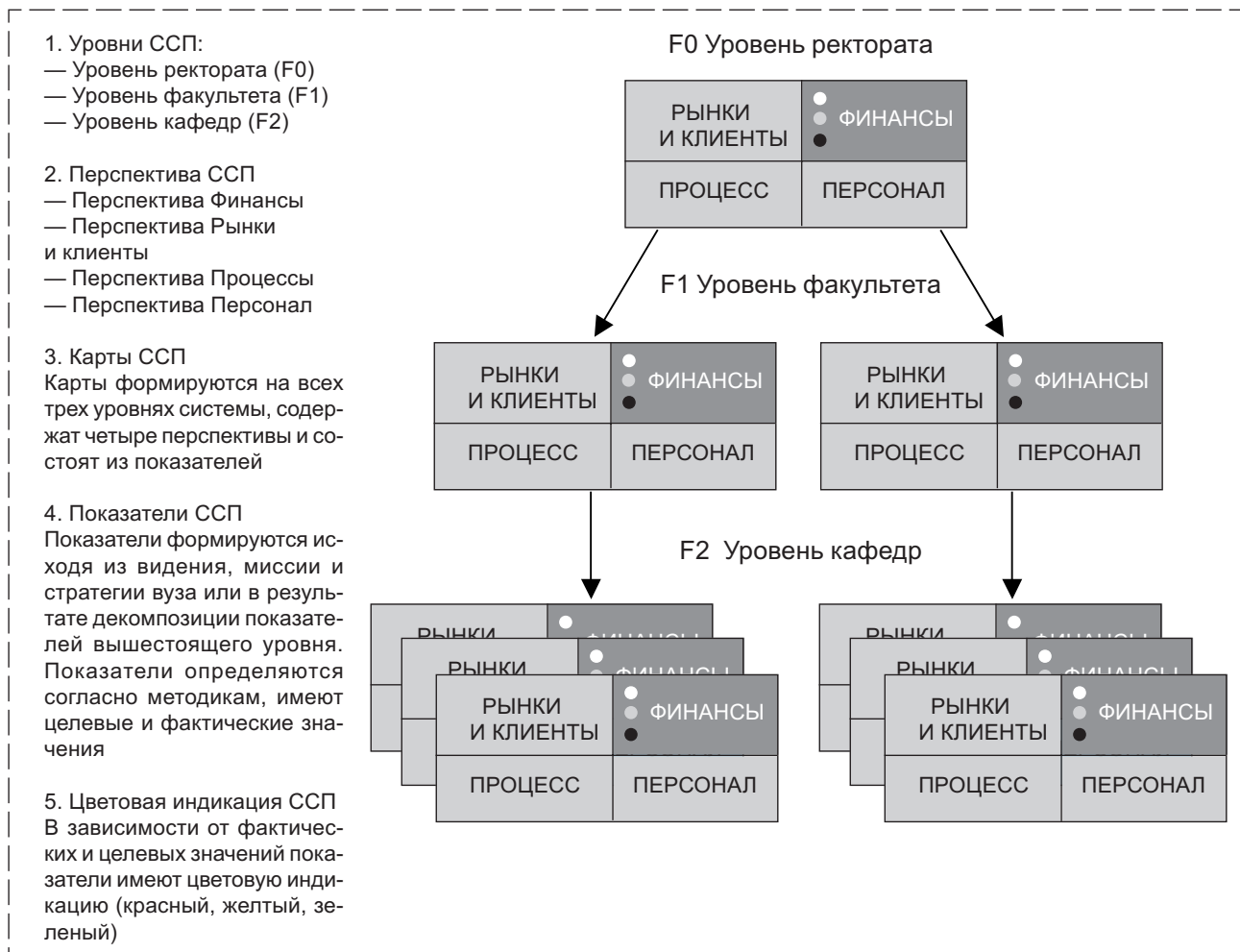
При этом разрабатывается перечень мероприятий. В нашем примере это может быть как целенаправленная рекламная кампания, так и организация проблемных семинаров, участниками которых будут ученые и практики.

Пример разработки целей на базе данного подхода приведен в приложении 1.

3.3.2. Определение целей на основе карты целей по направлениям: клиенты, финансы, процессы, персонал

Как уже отмечалось, система сбалансированных показателей (ССП) была предложена профессором Harvard Business School Робертом Капланом и основателем и президентом компании Balanced Scorecard Collaborative Дэвидом Нортон в 1992 г. [7] Они показали недостаточность опоры в управлении только на традиционные финансовые показатели деятельности организации и предложили дополнить их данными, отражающими удовлетворенность клиентов, внутренние бизнес-процессы и способность компании развиваться и расти.

Рис. 1. Пример применения и декомпозиции карты сбалансированных показателей (ССП) для вуза



«Невозможно управлять тем, что нельзя измерить». Это основной принцип любой системы оценочных критериев, которое оказывает сильное влияние на поведение людей как в самой организации, так и вне её. Если компания хочет не только выжить, но и преуспеть в информационную эпоху, то ее системы оценки и управления должны строиться исходя из стратегических задач и возможностей. К сожалению, при создании стратегии многие компании, ориентируясь на взаимоотношения с клиентами, ключевые конкурентные направления и собственные ресурсы, мотивируют сотрудников и оценивают результаты только по финансовым показателям. Сохраняя финансовую составляющую в качестве основного параметра управленческого и бизнес-процесса, ССП одновременно придает большое значение обобщенному интегрированному комплексу критериев, связывающих долгосрочный финансовый успех с такими показателями, как клиентская база, внутренние процессы, персонал и систематическая работа компании в целом» [8].

Таким образом, ССП переводит миссию и стратегию организации в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок, сгруппированных в четыре основных направления: «Финансы», «Клиенты», «Внутренние бизнес-процессы» и «Обучение и карьерный рост», которые располагаются в определенном иерархическом порядке. Каждое направление включает в себя цели, показатели, задачи, инициативы.

Причинно-следственные связи между направлениями для бизнес-организаций представлены на рис. 2.

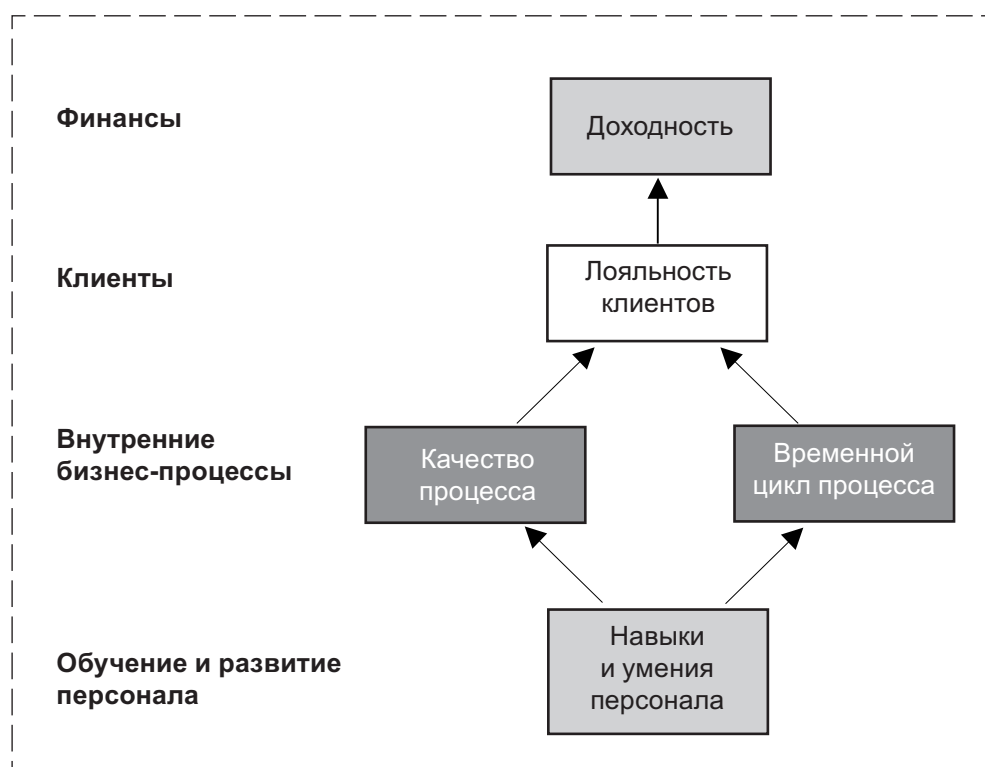


Рис. 2. Причинно-следственные связи между направлениями ССП [6]

Процесс внедрения ССП заключается в последовательном выполнении трех этапов.

1. Разработка целей, достижение которых будет способствовать реализации миссии и стратегии (сбалансированность).

2. Разработка показателей, с помощью которых измеряется уровень достижения каждой цели, и мероприятий, которые должны обеспечить желаемый уровень показателя (каскадирование).

3. Внедрение ССП в оперативную деятельность.

На первом этапе последовательно сверху вниз по перспективам «Финансы», «Клиенты», «Внутренние процессы», «Инфраструктура / сотрудники» разрабатываются цели, достижение которых будет способствовать реализации стратегии. При этом в карту целей вносятся только такие новые цели, которые способствуют достижению уже существующих.

Направление «финансы» преследует основную цель: создать мнение о себе у акционеров для достижения финансового успеха.

Базовая цель направления «клиенты» – создание мнения о себе для реализации своего видения будущего.

Основная цель направления «внутренние бизнес-процессы» – достижение совершенства в бизнес-процессах для удовлетворения запросов своих акционеров и клиентов.

Наконец, главной целью направления «обучение и карьерный рост» является поддержание способности изменяться и совершенствоваться для реализации своего видения будущего.

Для концентрации внимания на аспектах, отраженных в миссии и стратегических приоритетах, рекомендуется, чтобы количество целей не превышало 25. 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, либо для каждой стратегической хозяйственной единицы вуза.

Количественный и качественный состав целей по перспективам следующий:

- «Финансы» – цели, раскрывающие способы достижения стратегических намерений в области финансов (3–5 целей).
- «Клиенты» – цели, описывающие рыночную стратегию, как способ достижения финансовых целей верхнего уровня (5–8 целей).
- «Внутренние процессы» – цели, описывающие направления приложения усилий к внутренним процессам организации, являющиеся способом достижения целей клиентской и финансовой составляющей (6–10 целей).
- «Обучение и карьерный рост» – 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 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.

Система сбалансированных показателей разрабатывалась и применяется в основном для разработки и реализации стратегий бизнес-организаций. Практика использования для некоммерческого сектора в целом и образовательных учреждений в частности носит ограниченный характер, хотя, как отмечает И. Н. Баранов, «сбалансированная система показателей позиционируется своими создателями как одинаково пригодная для оценки степени достижения стратегических целей как компаниями, ориентированными на получение прибыли, так и государственными учреждениями и

некоммерческими организациями. Для двух последних категорий финансовый результат для собственника (учредителя) не является определяющим, соответственно, меняется роль и последовательность составляющих оценки (а часто и их набор). На первый план выходит клиентская составляющая, в которой должны найти отражение показатели, характеризующие деятельность организации в части предоставления услуг целевым группам потребителей. Финансовая составляющая будет в этом случае содержать индикаторы обеспеченности внутренних процессов организации необходимыми финансовыми ресурсами» [3].

Эксперты в области стратегического управления, опирающиеся на систему сбалансированных показателей, предлагают разные варианты решения структуры и набора составляющих для разработки целей и показателей стратегии вуза.

М. В. Альгина [2] отмечает, что вузы рассматривают финансы как средство, а не как цель, и поэтому должны изменить порядок перспектив. Начальной проекцией стратегии вуза должна быть проекция «Потребители». В таком случае, модель ССП технического вуза можно представить в форме, изображенной на рис. 2, где **потребители** определяют **состоятельность** вуза путем оценки развития человеческого потенциала, мощностей вуза, что в свою очередь обуславливает вторичную удовлетворенность потребителей результатами работы вуза. Последние, в свою очередь, через временной лаг, связанный с продолжительностью жизненного цикла образовательной услуги, влияют на финансовую состоятельность вуза и, как следствие, на возможность достижения главной стратегической цели в будущем.

Другой подход реализован во Владивостокском государственном университете экономики и сервиса. Признавая необходимость модификации перспектив при разработке стратегии вуза, Г. И. Мальцева [12] отмечает, что рекомендация для государственных и некоммерческих структур строить карту ССП, в которой перспектива «Клиенты» перемещена вверх по иерархии, не вполне подходит для предпринимательского университета вследствие того, что государственное финансирование далеко не всегда является достаточным для функционирования и университет должен зани-

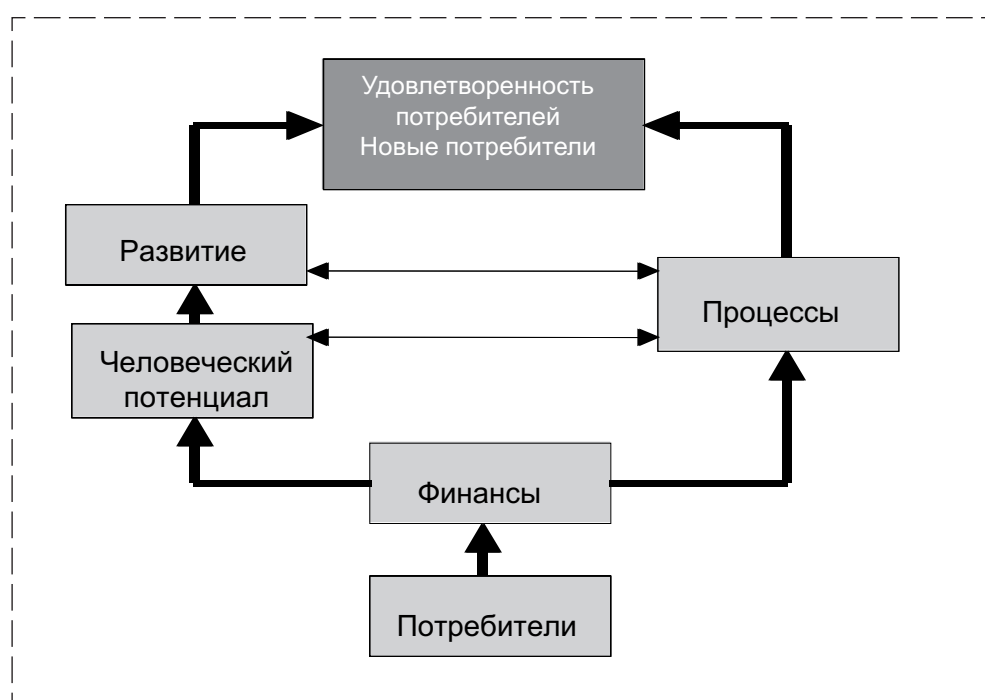


Рис. 3. Система проекций сбалансированного развития технического вуза

маться деятельностью, приносящей прибыль. С другой стороны, университет является общественной государственной организацией и должен служить интересам общества. Вследствие этого в университете было принято решение добавить в карту целей ССП пятую перспективу – «Общество».

Цели данной перспективы являются проекцией миссии ВГУЭС на ценность, которую составляет университет для широкой общественности. Таким образом, в перспективе «Клиенты» находятся цели, связанные с клиентами – потребителями продуктов и услуг университета, а в перспективе «Общество» – цели, связанные с региональной общественностью и государством. Выполнение целей данной перспективы напрямую зависит от реализации целей всех нижележащих перспектив. Университет сформировал следующую систему стратегических целей [11].

1. Перспектива «Общество»

ВГУЭС является государственной организацией, которая должна отвечать интересам общества. Миссия университета предполагает достижение следующих общественных целей:

1.1. *Укрепление позиций России в АТР.*

1.2. *Динамичная научная среда, интегрированная с реальным сектором экономики.*

1.3. *Университет – объект гордости жителей города и края.*

Для достижения этих целей ВГУЭС необходимо стать *саморазвивающимся предпринимательским инновационным университетом мирового уровня*, что, в свою очередь, будет обеспечено выполнением целей нижележащих перспектив.

2. Перспектива «Финансы»

2.1. *Превышение доходов над расходами.* Цель верхнего уровня, являющаяся воплощением стратегии собственника на продолжение бизнеса.

2.2. *Рост доходов.* Достижение данной цели необходимо для реализации цели 1.1. Рост объема выручки планируется как за счет увеличения объемов оказания услуг на освоенных рынках, так и за счет внедрения на новые рынки.

2.3. *Оптимизация издержек.* Для каждой бизнес-операции следует найти такой оптимальный объем издержек, который максимизирует прибыль, что необходимо для реализации цели 1.1.

3. Перспектива «Клиенты»

3.1. *Привлечение новых клиентов.* Достижение данной цели планируется за счет интенсификации методов привлечения клиентов традиционных для университета услуг: высшее, дополнительное, довузовское образование и т. п., а также новых видов услуг: консалтинг, корпоративные тренинги и т. п.

3.2. *Целевая подготовка.* Планируется развить направление целевой подготовки специалистов – студентов разных форм обучения, слушателей курсов повышения квалификации, обучение которых полностью или частично оплачено за счет целевых договоров с организациями.

3.3. *Развитие продукта.* Университет выходит с новыми для своей деятельности видами услуг: консалтингом, корпоративными тренингами, а также интенсифицирует деятельность по некоторым уже существующим: например, дополнительное образование, курсы повышения квалификации, прикладные научные исследования.

3.4. *Активизация клиента.* Каждому клиенту любой услуги, оказывае-

мой университетом, предлагается получить сопутствующие образовательные и необразовательные (сервисные) услуги.

3.5. *Имидж.* Одной из основных целей в клиентской перспективе является создание благоприятного имиджа университета в глазах сообщества. Имидж планируется формировать за счет работы по достижению целей 3.6–3.8, а также за счет непосредственной работы над имиджем (цель 4.3).

3.6. *Качество образования.* Затрагиваются аспекты качества проведения занятий – грамотные преподаватели, преподаватели-практики, современные методы подачи материала и т. п., качества наполнения – эффективная структура курса, качества ассортимента – наличие комплекса современных, востребованных, популярных образовательных программ. Необходимо иметь в распоряжении современные инновационные образовательные курсы и программы, образовательные технологии как для традиционного, так и для дополнительного образования. Для достижения данной цели планируется осуществить переход на двухуровневую систему образования и начать процесс получения международных сертификатов на образовательные программы.

3.7. *Расширение ассортимента программ и услуг.* Необходимо расширить спектр образовательных курсов: например, «Английский язык», «Управление проектами», «Пользователь ПК», а также глубину охвата: например, «Английский для начинающих», «Продвинутый курс», «Подготовка к сдаче TOEFL». Необходимо также проанализировать имеющиеся возможности и сформировать ассортимент оказываемых университетом сервисных услуг (комплексное питание студентов, абонемент на посещение спорткомплекса и т. п.).

3.8. *Качественная работа с клиентом.* Достижение данной цели планируется осуществлять по двум направлениям: за счет вежливого и внимательного отношения к нуждам каждого клиента и за счет эффективной для клиента организации процесса.

3.9. *Эффективная ценовая политика.* Университет позиционируется на рынке стандартного потребления, поэтому ценовой аспект важен для клиента. Планируется отслеживание и формирование эффективного уровня цен на различные виды услуг, введение и развитие системы скидок (возможно, дисконтных карт).

4. Перспектива «Процессы»

4.1. *Система управления качеством образовательных программ.* Целью является организация процесса оценки и повышения эффективности качества образования, интенсификации и контроля над процессами разработки и совершенствования УМО.

4.2. *Развитие прикладных научных исследований для малого и среднего бизнеса.* Необходимо поощрять возникновение и развитие научных исследований, востребованных на рынке, а также анализировать региональный рынок и собственные возможности с целью поиска тем научных исследований и заказов на такие исследования.

4.3. *Система работы с клиентами.* Необходимо организовать систему работы по следующим направлениям: мониторинг потребностей клиента и оценки им оказанных услуг, работа с клиентской базой, повышение эффективности существующих и появление новых методов работы с клиентами, анализ и работа над имиджем.

4.4. *Система экономической эффективности.* Целью является создание системы экономического анализа и обоснования принятия решений по организации бизнес-процессов. Данная система должна контролировать

вопросы ценообразования, принятия решений по реализации проектов, повышения эффективности использования материальных ресурсов и т. п.

4.5. *Развитие КИС.* Необходимо проводить планомерную работу по внедрению информационных технологий во все аспекты деятельности университета таким образом, чтобы интегрированная система предоставляла возможность удобного доступа к необходимой информации и автоматически проводила первичный анализ данных с составлением отчетов.

4.6. *Система управления качеством организационной деятельности.* Целью является создание системы оценки организационной деятельности университета (принятие управленческих решений, документооборот и т. п.) путем мониторинга системы сбалансированных показателей и повышения эффективности организационной деятельности через качественные преобразования.

5. Перспектива «Сотрудники / Инфраструктура»

5.1. *Квалифицированный и мотивированный персонал.* Для осуществления практически всех вышеназванных целей необходимы сотрудники с высоким уровнем профессионализма, творчески и заинтересованно подходящие к выполнению своих обязанностей. Необходимо создать в университете ясную и принимаемую всеми систему мотивации, трансформирующую творческие усилия и добросовестное исполнение служебных обязанностей в материальное вознаграждение и другие виды поощрения. Систематическое повышение квалификации сотрудников необходимо для поддержания определенного профессионального уровня и дальнейшего роста. Адаптация сотрудника на новом рабочем месте позволит быстрее и с большей эффективностью включаться в рабочий процесс. Данные усилия необходимо реализовывать системно с помощью внутриуниверситетских и внешних курсов и тренингов. Для реализации цели необходима корпоративная идеология в области кадров, включающая в себя политики найма трудовых ресурсов, их развития, удержания и увольнения.

5.2. *Корпоративная среда информационных технологий (ИТ).* Для реализации цели 3.5 необходимо иметь в наличии отлаженный программно-аппаратный комплекс. Необходима корпоративная идеология в области ИТ, которая определяла бы приоритетные направления в развитии КИС.

5.3. *Матричная организационная структура.* Планируется перевод организационной структуры университета на матричную схему, которая является наиболее эффективной для предпринимательского инновационного университета. Для выполнения цели необходима система регламентирования взаимоотношений между функциональными отделами, проектами и руководством: должностные инструкции, права, обязанности и т. п.

5.4. *Предпринимательская инновационная корпоративная культура.* Для достижения всех целей в общем и целей 4.1, 4.2, 4.3 в частности в университете должна быть разработана разделяемая большинством корпоративная культура, ориентированная на внешний рынок, гибкость и стабильность, командную работу.

Большинство западных университетов при разработке стратегических целей в системе сбалансированных показателей также модифицирует перспективы, отходя от классической модели Нортон и Каплана. П. Н. Захаров обобщил практику ряда университетов в этой области [23] (табл. 2).

Таблица 2. МОДИФИКАЦИИ ССП В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ УНИВЕРСИТЕТАМИ

№ п/п	Университет	Используемая модель ССП
1	Университет Ньюкасла (University of Newcastle) (Австралия)	персонал: обучение, инновации, рост ↓ партнеры внутренние процессы финансовая устойчивость и подотчетность ↓ студенты и общество
2	Purdue University (США)	Открытия Оборудование Обучение ↓ Развитие – Преподаватели и персонал наивысшего академического и профессионального уровня; – самая современная инфраструктура и информационные ресурсы; – лидерство в трансфере технологий; – диверсифицированная, но взаимосвязанная академическая среда; – глобальное воздействие
3	Калифорнийский университет Беркли (University of California) (США)	Персонал ↓ Процессы ↓ Ресурсы Клиенты ↓ Стейкхолдер (канцлер)
4	Владивостокский государственный университет экономики и сервиса (Россия)	Перспектива «Общество» ↑ Перспектива «Финансы» Перспектива «Клиенты» ↑ Перспектива «Внутренние процессы» ↑ Перспектива «Инфраструктура/сотрудники»

3.3.3. Определение целей по функциональным областям деятельности

Третий подход в формировании целей используется при планировании стратегического управления вуза как интегрированного субъекта. Это предполагает разработку целей на уровне университета в целом и на уровне факультетов (институтов).

Поскольку в вузе одновременно существуют два уровня управления – административное управление на уровне вуза и академическое управление на уровне факультетов (институтов) и кафедр, цели на этих двух уровнях управления имеют свою специфику.

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

В табл. 3 приведен пример разработки целей вуза по всем областям управления с перечнем соответствующих показателей.

На уровне факультетов и кафедр проводится в основном академическая работа, то есть обеспечивается учебный процесс и научные исследования. Таким образом, на этом уровне можно выделить две цели: подготовка конкурентоспособного на рынке труда выпускника и создание признанной научной школы.

Для реализации этих целей также разрабатываются показатели. Особое внимание следует при этом уделить интеграции российских вузов в международное образовательное пространство как условию вхождения в болонский процесс. Показатели должны быть сформированы согласно компетенции. За общевузовские вопросы должна отвечать администрация вуза, в то время как задачи компетенции факультетов, институтов, кафедр должны реализовать сами эти структуры.

Перечень целей и показателей может варьироваться в зависимости от вуза. Ниже приведен один из примеров стратегических целей вуза.

В приложении 3 приведен пример разработки целей вуза на основе данного подхода.

Примеры стратегических целей вуза:

- ❖ Удовлетворение потребностей государства / региона в подготовке специалистов с высшим образованием
- ❖ Удовлетворение потребностей отдельных граждан / предприятий в образовательных услугах
- ❖ Удержание позиций вуза в образовательной системе России
- ❖ Сохранение и развитие учебных и научных школ вуза
- ❖ Развитие (удержание состояния) материально-технической базы
- ❖ Повышение качества подготовки выпускников
- ❖ Интеграция вуза с научными институтами и бизнес-сообществом

Таблица 3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ ВУЗА НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ

Уровень	Возможные цели	Возможные показатели
По функциональным областям (административное управление)		
Университет	1. Укрепление статуса вуза на рынке образовательных услуг	• Удовлетворение потребности рынка труда в специалистах (количество работающих по специальности) • Удовлетворение потребности в научных исследованиях (количество направлений и сумма контракта) • Наличие подготовительных курсов • Наличие службы трудоустройства выпускников
Факультет (институт)	2. Нарастивание научного потенциала вуза	• Количество диссертационных советов • Наличие магистратуры • Удельный вес докторов наук среди ППС, %
	3. Создание материальной базы, позволяющей реализовать миссию университета	• Обеспеченность учебными и лабораторными площадями (кв. м. на одного студента) • Обеспеченность оборудованием • Обеспеченность библиотечным фондом • Обеспеченность учебных корпусов общежитий выходом в Интернет
	4. Удовлетворенность персонала	• Уровень заработной платы • Социальный пакет
	5. Достижение устойчивого финансового положения вуза	• Объем бюджетного финансирования • Объем внебюджетных средств • Рентабельность программ и видов обучения
По областям академического управления		
	1. Подготовка конкурентоспособного на рынке труда выпускника	• Количество обучающихся по специальностям и специализациям по всем видам и формам обучения, чел. • Количество учебных планов и учебных пособий, методических указаний, изданных кафедрами, шт. • Стажировки ППС, в том числе зарубежные • Привлечение молодых специалистов и возрастной состав ППС, чел. • Количество совместных с зарубежными вузами обучающих программ • Обмен студентами с зарубежными вузами и пр.
	2. Создание признанной научной школы	• Количество и объем НИР • Количество обучающихся в аспирантуре и докторантуре • Количество защищенных диссертаций, в том числе в зарубежных университетах • «Остепененность» ППС • Количество монографий и статей, в том числе опубликованных за рубежом • Количество конференций, конгрессов, круглых столов, в том числе международных • Число преподавателей, занимающихся консалтинговой деятельностью и являющихся членами некоммерческих объединений

ПЕРЕВОД СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ В ПОКАЗАТЕЛИ

Думать – это трудная работа. Вот, вероятно, почему так мало людей занимаются этим.

Генри Форд

На втором этапе разрабатываются показатели, с помощью которых измеряется уровень достижения цели. Желательно для каждой цели разработать такой набор показателей, чтобы в него входили как результирующие показатели, так и формирующие (результирующие показатели характеризуют степень достижения цели, а формирующие – 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.

3.4.1. Критерии отбора показателей

Критериями отбора показателей являются:

- связь с целью,
- количественное выражение,
- доступность,
- доходчивость (понимание сотрудниками выбранных показателей),
- сбалансированность (учет взаимного влияния),
- релевантность (показатели в системе должны точно отражать процесс или цель, которые мы пытаемся оценить),
- экономичность.

После выбора показателей для каждого из четырех направлений следует оценить их в соответствии с данными критериями (табл. 4).

Для заполнения таблицы необходимо сделать следующее:

1. Оценить привлекательность каждого показателя по трехбалльной системе: 0 – плохо, 1 – хорошо, 2 – отлично.
2. Подсчитать средний балл.
3. Принять решение по показателю.

Таблица 4. ОТБОР ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ НАПРАВЛЕНИЙ ССП

Показатели	Связь с целью	Количественное выражение	Доступность	Доходчивость	Сбалансированность	Релевантность	Экономичность	Балл
1								
2								
3								
4								
...								

Таблица 5. АНАЛИЗ СВЯЗИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ССП

Показатели	1	2	3	4	5	6	7	Влияние
1	1							
2		1						
3			1					
4				1				
5					1			
6						1		
7							1	

После этого необходимо проанализировать взаимосвязи выбранных показателей (табл. 5).

Таблица позволяет судить о взаимосвязи показателей и строится по определенным правилам.

1. Производится оценка показателей по шестибальной системе: «++» сильно помогают, «+» помогают, «0» нейтральны, «- -» сильно мешают, «-» мешают, «0» нейтральны.

2. Подсчитывается суммарный уровень влияния показателя.

3. Определяется область необходимой балансировки.

После того как показатели определены, для каждого из них нужно предложить способ оценки. На основе методики оценки показателей делаются определенные выводы и проводятся соответствующие мероприятия.

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, 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.

3.4.2. Преимущества и недостатки разных форм измерения показателей

Формы измерения показателей, описывающих стратегические цели, различаются в зависимости от цели. Например, показатели маркетинговой деятельности университета могут определяться как в абсолютном, так и в относительном выражении. Абсолютными показателями при этом будут количество студентов, стоимость обучения и пр. Относительными показателями являются доля рынка в процентах, рейтинг вуза и пр.

Для сравнения относительных показателей обязательным условием

является однородность применяемой для их расчета методики. Так, например, при определении рейтинга российских вузов должны быть выбраны одинаковые показатели оценки их деятельности. В противном случае сравнение рейтингов будет некорректным. Особенно это касается рейтингов российских и зарубежных вузов, использующих не только разные показатели, но и принципиально разные подходы к оценке результативности вуза.

Стратегические показатели: формы измерений

Форма измерений	Преимущества	Недостатки
Абсолютные показатели	Просты и легки в понимании	Не учитывают изменения во внешней среде по временным отрезкам
Индексы	Позволяют объединить несколько показателей	Сложно понять, что же происходит
Проценты, коэффициенты	Хороший показатель для временных промежутков	Могут быть использованы для сравнения только при одинаковой методике расчета
Рейтинги	Хороший измеритель для качественной информации	Сильное влияние субъективности в методике расчета

3.4.3. Ключевые проблемы разработки стратегических целей образовательного учреждения

1) Потеря масштаба стратегической цели

Нередко при разработке целей возникает ситуация, когда ряд сформулированных целей являются производными, частными целями или целями второго уровня. Бывает достаточно сложно определить статус цели. Данная ситуация может быть аналогична вечному вопросу: что первично – яйцо или курица? Например: что является стратегической целью вуза – повышение финансовой стабильности и увеличение объема финансовых средств за счет развития инфраструктуры, открытия филиалов и представительств или же повышение региональной роли вуза, что тоже обеспечивает его финансовую устойчивость? Ответ на этот вопрос должен находиться в миссии вуза, так как в зависимости от системы сформированных стратегических приоритетов адекватной будет либо та, либо другая стратегическая цель.

2) Незавершенность процесса разработки стратегических целей

Разработка стратегических целей вуза – большая и трудоемкая работа, которая нередко не доводится до конца по ряду причин:

- либо формулировки целей не отточены, остались в виде предварительных набросков и описаний, сделанных во время сессий стратегического планирования;

- либо «дерево целей» не проработано до соответствующего уровня (цели подразделений и работников) или цели нижнего уровня недостаточно четко сформулированы;
- либо потеряна связь целей друг с другом по горизонтали и по вертикали;
- либо намеченные цели не подкреплены проектами, программами и мероприятиями вуза, остаются декларативными.

3) Недостатки формулировок стратегических целей вуза

- Слишком обобщенные, неконкретные формулировки типа: «улучшить качество», «повысить эффективность», «усовершенствовать систему...», «укрепить роль...» и т. п.
- Злоупотребление пышными, пафосными фразами. Желание сформулировать цели ярко и образно может сыграть с разработчиками злую шутку, когда используемые слова и образы не помогают, а наоборот, препятствуют точной формулировке и адекватному пониманию поставленной цели.
- Многословие, стремление «онаучить» текст, канцеляризмы – тоже нередко встречающиеся и проблемные для качества целей явления. Сформулировать цели простым, понятным и красочным языком редко удается с первого раза.

4) Декларированные цели расходятся с реальной практикой управления вузом

Цели обсудили, сформулировали, записали в документ – и забыли... Так ли уж редки ситуации, когда разработанная стратегия вуза сама по себе, а реальная жизнь вуза сама по себе? Многие вузы «делают» стратегии «для того, чтобы было». Мало ли где может понадобиться: при аттестации и лицензировании, при подаче заявок на проектное финансирование, при визитах и проверках вышестоящего руководства...

Правильное формулирование целей

Правильное формулирование целей – отдельное искусство. Наиболее часто совершаемые ошибки при постановке целей – это отсутствие в формулировке (а значит, и в сознании) временных рамок и критериев успешности выполнения. Приведем пример:

«Долететь до Марса» – цель плохая.

«Долететь до Марса к 2010 году» – цель гораздо лучше, потому что уже понятно, что если к 2010 году не долетим, значит, цель не выполнена.

«Долететь до Марса на космическом корабле российского производства и высадиться на него, сделать это раньше других стран и не позже 2010 года» – цель, сформулированная вполне корректно: понятны временные рамки, понятен результат – долететь и высадиться, понятны критерии успешности – на корабле российского производства и раньше других стран.

Еще одним важным критерием является выполнимость целей. Сколь хорошо ни была бы сформулирована цель, если она не выполнима, то никакого результата все равно не будет. Кроме того, цель должна быть сформулирована в глагольной форме: «Сделать то-то и то-то» [23].

ГЛОССАРИЙ

Долгосрочные цели – результаты, которые должны быть достигнуты либо в течение следующих трех-пяти лет, либо постоянно достигаться из года в год.

Краткосрочные цели – ближайшие цели организации, которые направлены на улучшение работы организации и отражают то, насколько быстро руководство старается достичь долгосрочных целей.

Оперативные (тактические) цели – краткосрочные (в отличие от стратегических) цели. Основная их задача – помочь в достижении целей более высокого стратегического уровня.

Осуществление стратегии – весь объем управленческой деятельности, связанный с претворением в жизнь выбранной стратегии, контролем за ее выполнением и достижением намеченных задач.

Стратегические цели – намеченные руководством цели для усиления позиции организации и ее конкурентоспособности.

Стратегический план – документ, содержащий цели организации, направления ее развития, долгосрочные и краткосрочные задачи и стратегию.

Стратегия – совокупность всех действий управляющих, способствующих достижению целей организации. Действующая стратегия компании отчасти спланирована, а отчасти реагирует на изменяющиеся обстоятельства.

Финансовые цели – намеченные руководством цели, которых организация должна достигнуть в финансовой сфере.

Формулировка стратегии – функция управления, заключающаяся в формировании миссии организации, определении целей деятельности и создании стратегии. Конечным продуктом формулировки стратегии является стратегический план.

**ПЕРЕЧЕНЬ ВУЗОВ, СТРАТЕГИИ КОТОРЫХ БЫЛИ
ИСПОЛЬЗОВАНЫ ДЛЯ АНАЛИЗА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

1. Томский политехнический университет
2. Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского
3. Пермский государственный технический университет
4. Томский государственный архитектурно-строительный университет
5. Удмуртский государственный университет
6. Уральский государственный университет им. А. М. Горького
7. Архангельский государственный технический университет
8. Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
9. Государственный университет – Высшая школа экономики

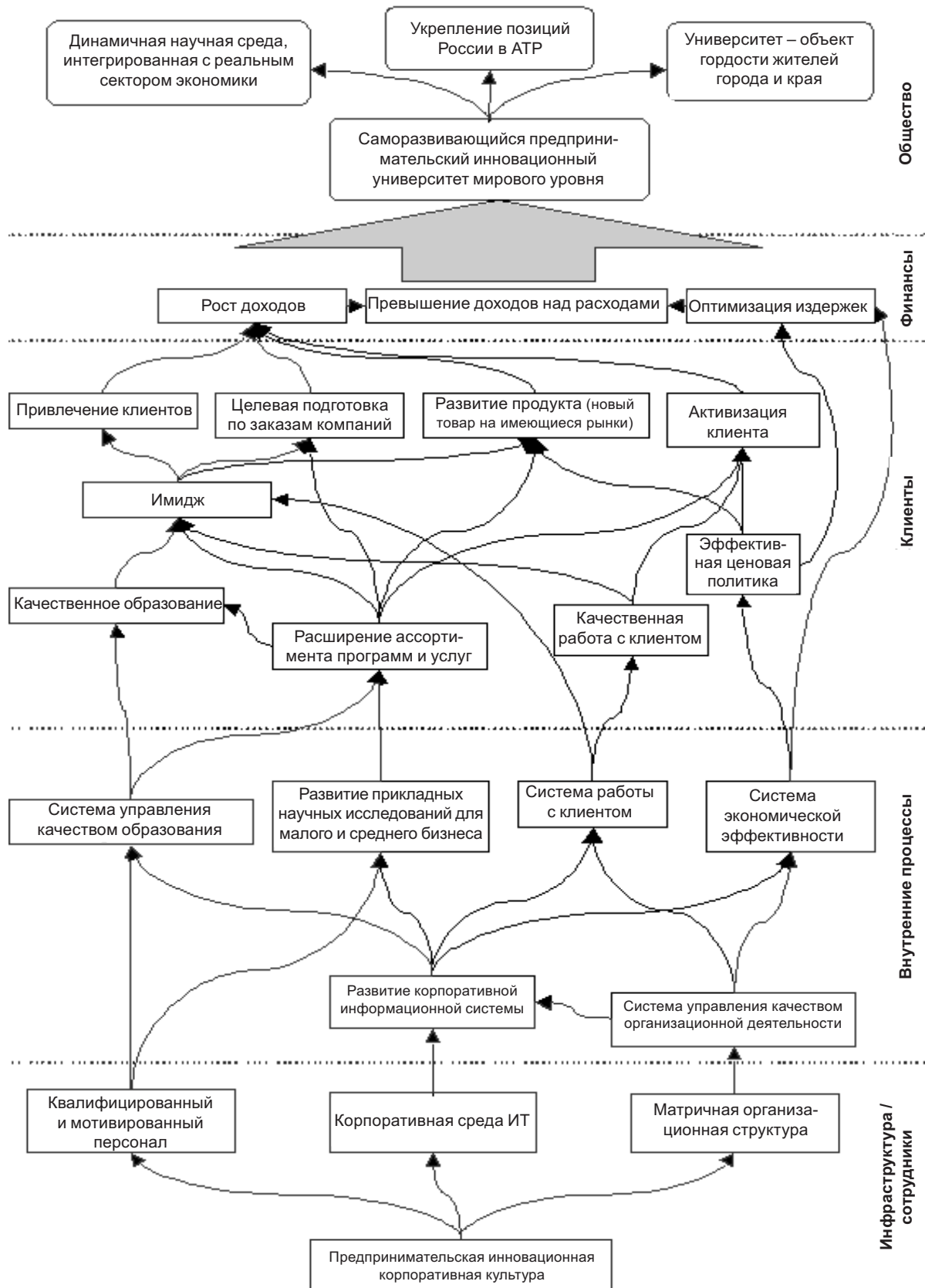
10. Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева
11. Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет
12. Уральская государственная архитектурно-художественная академия
13. Череповецкий государственный университет
14. Казанский государственный университет им. В. И. Ульянова
15. Волгоградский государственный технический университет
16. Воронежский государственный технический университет
17. Нижегородская государственная медицинская академия
18. Югорский государственный университет
19. Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского
20. Иркутский государственный технический университет
21. Волгоградский государственный медицинский университет

Приложение 3

ФОРМУЛИРОВКИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ (на примере Мордовского государственного университета) [14]

Стратегический приоритет	Стратегические цели
Совершенствование управления университетским комплексом на основе принципов менеджмента качества и инноваций	1. Внедрение в практику управления университетским комплексом методов современного менеджмента 2. Оптимизация степени децентрализации управления в университетском комплексе 3. Оптимизация структуры управления университетским комплексом на основе процессного подхода 4. Повышение качества управления университетским комплексом на основе процессного подхода 5. Создание эффективной системы управления персоналом
Совершенствование материально-технической базы университета	1. Улучшение условий реализации учебного процесса и научных исследований 2. Обеспечение современного уровня учебно-научной лабораторной базы инженерных и естественных факультетов и институтов 3. Развитие материальной базы информационного комплекса, его рационального размещения 4. Расширение взаимовыгодного сотрудничества с корпоративными клиентами для организации баз учебных практик и проведения НИОКР 5. Развитие инфраструктуры и материально-технической базы для проведения прикладных научно-технических работ, обеспечивающих значительное участие университета в экономическом развитии региона
Диверсификация источников финансирования университета	1. Сбалансированность стратегических целей с финансовыми результатами 2. Нарастание бюджетного финансирования за счет увеличения спектра предлагаемых образовательных, научных и других услуг 3. Увеличение объемов внебюджетных средств 4. Эффективное мультипликативное использование ресурсов (интеллектуальных, финансовых, материально-технических) по всем направлениям деятельности с ориентацией на результат

КАРТА ЦЕЛЕЙ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ВГУЭС [11]



**ЦЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ИНСТИТУТА
ЧЕРЕПОВЕЦКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА
(по функциональным областям деятельности) [5]**

Цели	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.
1. Маркетинг				
1.1. Количество учащихся	1315/32,9	1315/33,0	1315/33,0	1315/33,0
СПД-№ 1 (образовательные услуги – бюджет), чел/млн руб.				
СПД-№ 2 (образовательные услуги по внебюджетной деятельности), чел/млн руб.	355/10,7	355/10,5	355/10,5	355/10,5
СПД-№ 3 (дополнительные услуги), чел/млн руб.	140/0,08	170/0,10	200/0,12	250/0,15
1.2. НИР, млн руб.	0,6	0,7	0,8	1,0
1.3. Аспирантура, докторантура, чел/млн руб., в т. ч.	22/0,66	22/0,66	23/0,8	25/0,9
Бюджет чел/млн руб.	20/0,6	20/0,6	20/0,6	20/0,6
Внебюджет чел/млн руб.	2/0,06	2/0,06	3/0,2	5/0,3
Бюджет/млн руб.	34,1	34,6	34,4	34,6
Внебюджет/млн руб.	10,8	10,7	10,8	25,5
2. Организация научно-исследовательской деятельности				
2.1. Маркетинговое исследование, млн руб.	0,215	0,615	0,625	0,650
2.2. Научные школы: формирование и развитие		Открытие аспирантуры по двум новым специальностям		
2.3. Создание новых образовательных программ		4	8	12
3. Организация учебного процесса				
3.1. Обновляемость основных фондов, %	5	5	10	15
3.2. Обновляемость учебно-лабораторной базы, %	2,5	2,5	5	7
4. Кадровое обеспечение				
4.1. Уровень квалификации кадров («остепененность»), %	52	56	58	60
4.2. Открытие совета по защите кандидатских диссертаций		+		
4.3. Количество стажировок	25	25	35	50

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ 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). С. 34–44.
2. Альгина М. В. Управление сбалансированным развитием в техническом вузе // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 5 (45). С. 12–21.
3. Баранов И. Н. Оценка деятельности организаций: подход Р. Каплана и Д. Нортон // Российский журнал менеджмента. 2004. № 3. С. 68.
4. Гершун А., Горский М. и др. Технологии сбалансированного управления. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004.
5. 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.
6. Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2006. – 421 с.
7. Каплан Р. С. Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 320 с.
8. Ключев А. К., Корунов С. М. Стратегии вузовского развития. Материалы пилотного семинара по проекту «Стратегическое планирование в российских университетах».
9. Князев Е. А. Об университетах и их стратегиях // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 4 (37). С. 9–18.
10. Концепция развития Государственного университета – Высшей школы экономики на период до 2010 года // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 5–6 (33). С. 62–92.
11. Лазарев Г. И., Мальцева Г. И. Наша стратегия – развитие на основе инноваций // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 3.
12. Мальцева Г. И. Стратегическое управление университетом // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 2 (35). С. 15–23.
13. 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. 29–37.
14. Макаркин Н. П., Томилин О. Б., Фадеева И. М. Опыт стратегического планирования в Мордовском государственном университете // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 3.
15. Морган Э. Нужно ли университетам стратегическое планирование? Прагматичная оценка // Университетское управление. 2005. № 4 (37). С. 22.
16. Морозова Г. Б. Психологическое сопровождение организации и персонала. – СПб.: Речь, 2006. С. 156–157.
17. Нивен П. Р. Диагностика сбалансированной системы показателей: Поддерживая максимальную эффективность / Пер. с англ. – М.: ООО «Баланс Бизнес Букс», 2006. – 251 с.
18. Ольве Н.-Г., Рой Ж., Ветер М. Сбалансированная система показателей: практическое руководство по использованию / Пер. с англ. – М.: Диалектика, 2006. – 303 с.
19. Развитие стратегического подхода к управлению в российских университетах / Под ред. Е. А. Князева. – Казань: Унипресс, 2001. – 528 с.
20. Стратегическое управление и институциональные исследования в высшем образовании / под ред. Е. А. Князева // Материалы Первой междунаро. конф., Москва, 3–4 декабря 2002 г. – Казань: ФизтехПресс, 2003. – 336 с.

21. Стратегическое планирование в университетах: Материалы международного семинара, 1–2 июля 2003 г. Воронежск. гос. ун-т. – Воронеж, 2003. – 174 с.
22. *Фридаг Х. Р., Шмидт В.* Сбалансированная система показателей / Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 158 с.
23. *Захаров П. Н.* Особенности формирования сбалансированной системы показателей реализации стратегии вуза // Экономика региона: электрон. науч. журн. 2006. № 5. – Режим доступа: <http://journal.vlsu.ru/index.php?id=279>
24. Организация времени: эффективность, успех, развитие [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.improvement.ru/bibliot/decision/decision04.shtml>