
**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ:
ОТ ИДЕНТИФИКАЦИИ ТЕКУЩЕГО
ПОЛОЖЕНИЯ ДО ВЫБОРА
ПРАВИЛЬНОГО ПУТИ**

ИДЕНТИФИКАЦИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ И ВЫБОР ПРИМЕНЯЕМЫХ СТРАТЕГИЙ

Успех – это не столько то, что мы имеем, сколько то, кем мы становимся в результате.

Джим Рон

Выбор стратегии позволяет достичь в перспективе устойчивых конкурентных преимуществ. Приведенные ниже примеры конкурентных преимуществ не являются исчерпывающими. Их выделение и усиление должно поддерживаться выбором соответствующих стратегий. Конкурентные преимущества необходимо превратить в ключевые компетенции вуза. Ключевая компетенция – это объединение технологий и знаний в единое целое вокруг уникальных достижений, которые требуют финансирования и внимания.

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

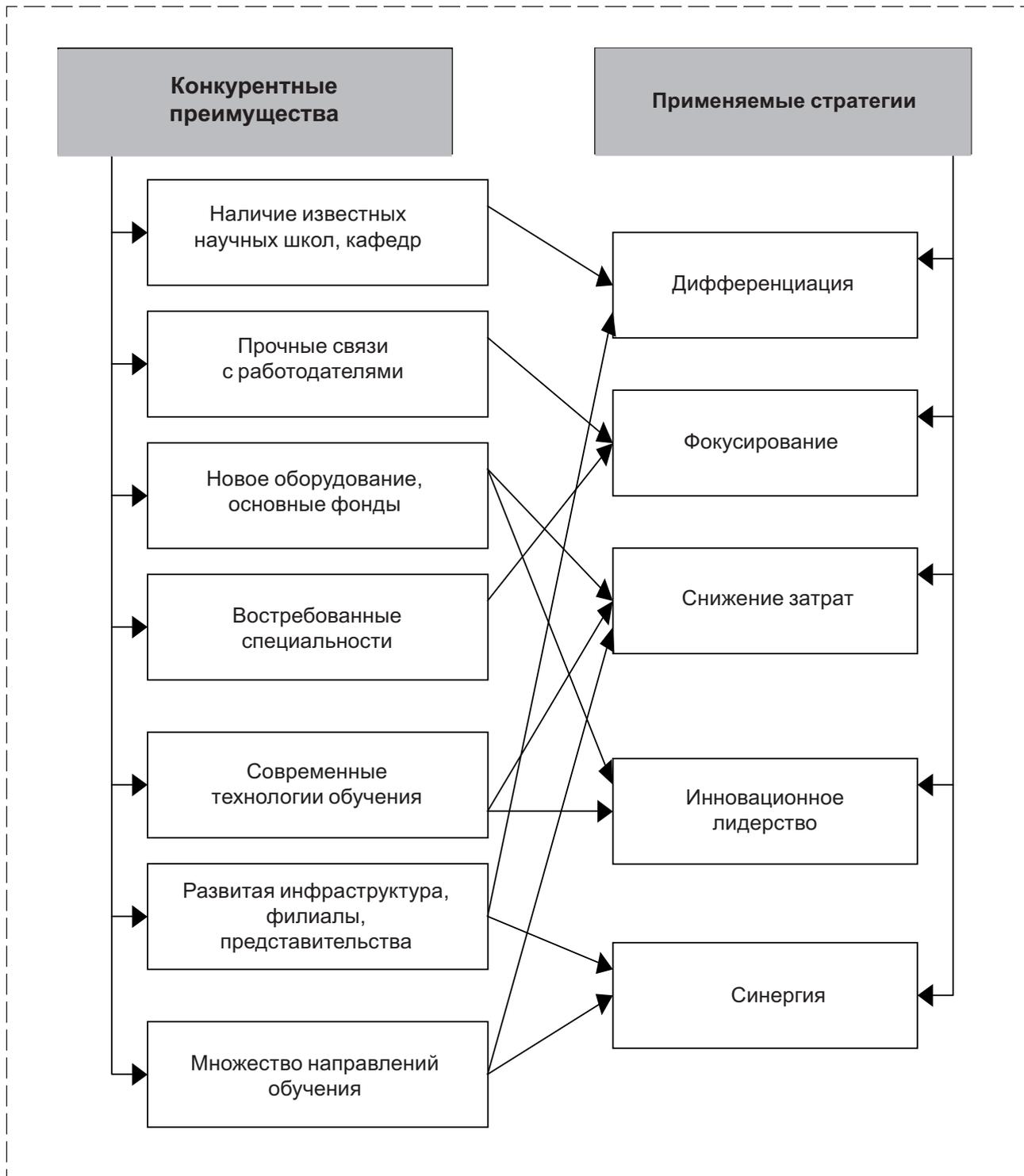
Фокусирование – специализация вуза в узких областях образования и научной деятельности, где концентрация ресурсов позволяет достичь лидерства.

Снижение затрат – стоимостная оптимизация бизнес-процессов, внедрение методов эффективной деятельности, определяющее возможность ценового варьирования и ценовой конкуренции.

Инновационное лидерство – внедрение новых технологий и опережающий выпуск на рынок новых образовательных продуктов и инноваций.

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

Рис. 1 Конкурентные преимущества и стратегии вузов



ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ВУЗА

Готовность к победе – это половина победы.

Мигель Сервантес

Стратегическая позиция определяет стратегические инициативы и систему коммуникаций, а также служит маяком для формирования системы ценностей вуза.

Стратегическая позиция должна обладать следующими качествами:

1. Являться лицом стратегии, то есть четко и понятно определять, какие ценности вуз несет всем заинтересованным сторонам. Например, «Учеба в вузе – гарантия успеха в жизни».
2. Обеспечивать отличие от конкурентов через идентификацию ключевых компетенций в продуктах, технологиях, культуре, позиционирование относительно групп потребителей и рынков.
3. Находить отклик на уровне эмоций или логики, вызывать уважение и доверие.

Рис. 2. Стратегическая позиция вуза



Варианты стратегических позиций

Четкая позиция вносит в разработку стратегии системность и ясность. По сути, надо ответить всего на три вопроса:

1. Знаете ли Вы, что представляет собой ваш вуз сегодня и что будет представлять завтра?

2. Чем Вы отличаетесь от конкурентов и сохранятся ли эти отличия в будущем?

3. Волнует ли Вас это?

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

Таблица 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОЗИЦИИ И ИХ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ ВУЗОВ

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

ПЕРЕВОД ЦЕЛЕЙ В ДЕЙСТВИЯ

Везение – это просто результат очень тщательной подготовки.

Хайнлайн

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

- качество образования;
- использование информационных технологий;
- создание научных школ;
- выход на новые рынки образовательных услуг и научно-технических продуктов;
- обновление материально-технической базы.

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

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

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

На основе приоритетов формируются программы развития, состоящие из отдельных проектов. На этой стадии необходимо четко связать все стратегические цели со стратегическими приоритетами и программами.

Основные определения

Программа (Program) – группа взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями выполнения.

Программа может быть представлена как совокупность проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами, временем на ее выполнение, технологией, организацией и др.

Проект – это ограниченное по времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией.

В некоторых областях применения программы и проекты рассматриваются как синонимы. Но чаще всего управление проектами является подмножеством управления программами. Структура программы включает в себя информацию о стейкхолдерах проекта, определяет их нужды и ожидания в виде целей, задач, измеряемых показателей. Обязательно определяется совокупность проектов программы, управление и бюджет программы. Если необходимо, отдельно разрабатывается система ключевых индикаторов эффективности программы, процедуры их измерения и анализа [18].



Совокупность программ должна соответствовать целям и приоритетам вуза, однако среди них по отношению друг к другу необходимо выделить взаимодополняющие (усиливающие) и находящиеся в конфликте интересов. Например, усиление методической работы и создание учебно-методических комплексов может поддерживать программу «Качество образования», но отвлекать ППС от проведения научных исследований.

Стратегические программы являются одним из важнейших средств реализации стратегии и должны быть сосредоточены на наиболее важных для вуза направлениях деятельности. Программа может включать в себя несколько проектов и мероприятий, направленных на решение конкретных задач в рамках программы. Разработка стратегических программ включает в себя следующие основные этапы:

- разработка и утверждение проекта концепции программ;
- разработка проектов конкретных программ;
- согласование проектов программ со службами вуза и исполнителями;
- экспертиза проектов программ, в том числе независимыми экспертами;
- доработка программ в соответствии с полученными рекомендациями и замечаниями;
- утверждение стратегических программ вуза Ученым советом (конференцией).

Инициаторами постановки проблем для решения программными методами могут выступать административные службы, факультеты и подразделения вуза, любые инициативные группы и даже отдельные сотрудники.

Место программы в стратегическом управлении

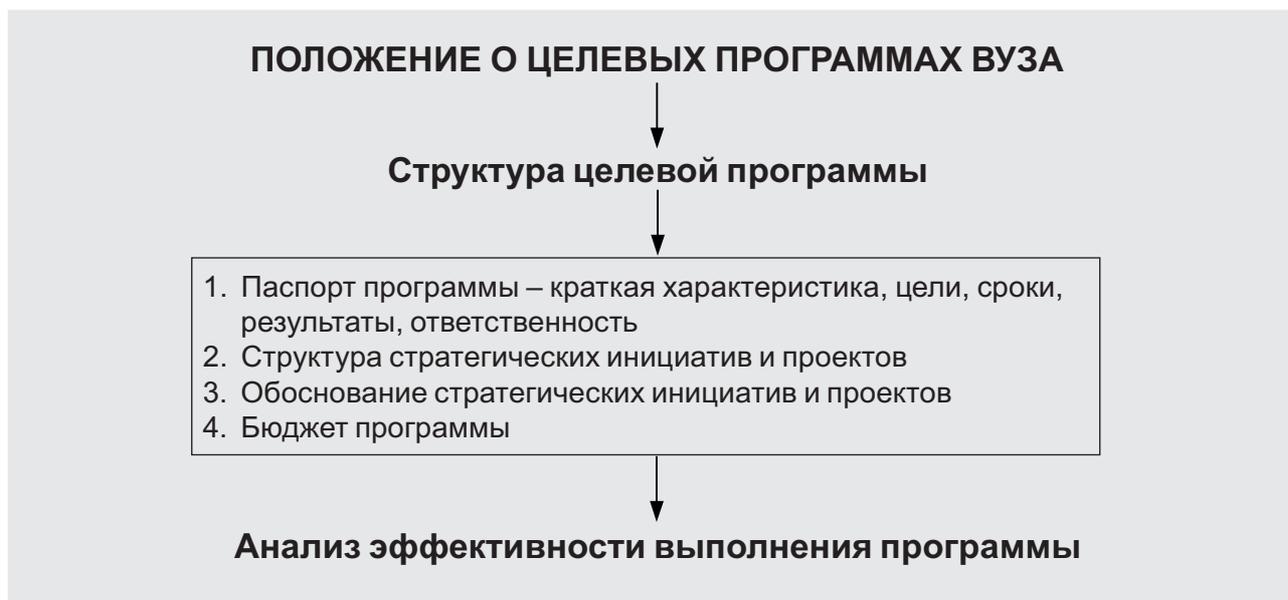


Отбор идей для программной разработки определяется следующими факторами:

- масштабность и актуальность проблемы для вуза;
- невозможность решить проблему в приемлемые сроки за счет использования действующих инструментов и механизмов;
- новизна и высокая эффективность образовательных, научных, организационных и других мероприятий и проектов, входящих в программу;
- межструктурный и междисциплинарный характер связей, отношений и деятельности мероприятий программы;
- учет приоритетов и целей развития высшей школы Российской Федерации, направлений структурной и научно-технической политики в стране и регионе, прогнозы социально-экономического развития, тенденции развития занятости и рынка труда и др.

Стратегическая программа может включать следующие разделы:

- обоснование соответствия решаемой проблемы и целей программы приоритетным задачам развития высшей школы, региона, отраслей экономики;
- возможные варианты решения проблемы, оценка преимуществ и рисков, возникающих при различных вариантах решения проблемы;
- ориентировочные сроки и этапы решения проблемы программно-целевым методом;
- предложения по целям и задачам программы, целевым индикаторам и показателям, позволяющим оценивать ход реализации целевой программы по годам;
- предложения по объемам и источникам финансирования программы;
- предварительная оценка ожидаемой эффективности и результативности предлагаемого варианта решения проблемы.



Паспорт программы – официально утвержденный документ, используемый для управления и контроля исполнения программы. Он представляет собой единство процессов, результатов, ресурсов и базовых элементов управления, а также ключевых стейкхолдеров программы.

ПАСПОРТ ЦЕЛЕВОЙ ПРОГРАММЫ	
Наименование и статус программы	Соответствуют стратегическому приоритету
Основание для разработки программы	План стратегического развития вуза
Заказчик	Ректорат
Основные исполнители программы	Структурные подразделения Творческие коллективы, сторонние организации
Цель программы	Соответствует стратегическому приоритету
Задачи программы	Обычно соответствуют целям, но могут быть расширены
Сроки реализации программы	2005–2007 гг.
Перечень основных мероприятий	Приведен в разделе
Объемы и источники финансирования	Общий объем финансирования составляет _____ тыс. руб. – средства федеральных программ и фондов _____ тыс. руб. – средства бюджета _____ тыс. руб. – привлеченные средства _____ тыс. руб.
Ожидаемые результаты выполнения программы	Количественные показатели Качественные результаты
Система организации контроля за выполнением	Ежеквартальный отчет о ходе реализации проектов ректору Ежегодный отчет ученому совету

Перечень программ вуза может быть сформирован, исходя из анализа ключевых проблем в деятельности вуза. Результатом такой работы должен стать перечень стратегических приоритетов, направлений и целей развития вуза. Примером такого подхода является программа доктора экономических наук, профессора И. П. Поварича – кандидата на должность ректора Кемеровского государственного университета [19].

Стратегическая программа развития Кемеровского государственного университета

1. Модернизация управления университетским комплексом на основе принципов стратегического менеджмента

В качестве стратегических целей реализации данного направления развития университета могут рассматриваться:

- внедрение в практику управления университетским комплексом методов современного стратегического менеджмента;
- обоснование степени децентрализации управления в университетском комплексе;
- оптимизация структуры управления университетским комплексом на основе информационных технологий;
- повышение качества управления университетским комплексом на основе процессного подхода;
- создание эффективной системы управления персоналом и т.д.

2. Диверсификация источников финансирования деятельности университета

В качестве стратегических целей реализации данного направления развития университета могут рассматриваться:

- сбалансированность стратегических направлений развития с финансовыми ресурсами;
- внедрение механизма бюджетирования финансовых ресурсов;
- наращивание бюджетного финансирования за счет расширения спектра предлагаемых образовательных, научных и других видов услуг;
- увеличение объемов внебюджетных средств за счет расширения соответствующих видов деятельности и т. д.

3. Модернизация материально-технической базы университета

В качестве стратегических целей реализации данного направления развития университета могут быть провозглашены:

- расширение объема аудиторного фонда и оснащение его современными техническими средствами обучения;
- обеспечение современного уровня учебно-лабораторной базы естественнонаучных факультетов;
- развитие материальной базы центра новых информационных технологий и ее рациональное размещение по подразделениям университета;
- укрепление взаимовыгодного сотрудничества с корпоративными клиентами для расширения баз проведения практик, НИР и т. д.

4. Повышение качества подготовки кадров

В качестве стратегических целей реализации данного направления развития университета могут рассматриваться:

- внедрение системы менеджмента качества образовательной деятельности в соответствии с критериями Болонской декларации;
- создание системы мониторинга качества подготовки кадров в университете;
- сертификация системы менеджмента качества образовательной деятельности и т. д.

5. Развитие системы непрерывного профессионального образования в университете

В качестве стратегических целей реализации данного направления развития университета могут рассматриваться:

- формирование и развитие на базе КемГУ Кузбасского университетского комплекса непрерывного образования;
- определение востребованности содержания программ подготовки выпускников в вузе;
- развитие учебно-методического и технологического обеспечения дополнительных образовательных услуг и т. д.

Другой подход к разработке стратегических программ вуза является традиционным и строится по основным функциональным направлениям деятельности вуза. Программная деятельность включает направления:

1. Образовательная деятельность.
2. Научная деятельность.
3. Информатизация и развитие телекоммуникаций.
4. Международная деятельность.
5. Воспитательная работа со студентами.
6. Кадровая политика и социальная сфера.
7. Управление университетом и университетским комплексом.
8. Финансово-экономическая деятельность.
9. Хозяйственная деятельность и материальная база и др.

И, наконец, третий подход к проектированию программ развития вуза определяется форматом системы сбалансированных показателей, выделяющей четыре основных перспективы (Финансы, Клиенты, Бизнес-процессы и Персонал) по которым, собственно, и формируются программы вуза. Однако в зависимости от конкретной ситуации возможно, как это уже отмечалось выше, использование и других перспектив.

Классификация стратегических инициатив (программ)

1. По функциональным областям

- Обучение
- Научные исследования
- Финансы
- Кадры
- Управление
- Социальная и хозяйственная сфера

2. По формату системы сбалансированных показателей

- Клиенты
- Финансы
- Бизнес-процессы
- Персонал, развитие

3. По стратегическим приоритетам

Название
Сроки
Ответственные

РАЗРАБОТКА ПРОЕКТОВ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Мы встретили врага, и оказалось, что он – это мы.

Пуго

Проект – уникальный процесс, состоящий из набора взаимосвязанных и контролируемых работ с датами начала и окончания и предпринятый, чтобы достичь цели соответствия конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам.

Отличительные черты проекта

- Четко определенное время начала и окончания.
- Уникальность.
- Конкретная и четко определенная цель.
- Установленный бюджет как источник финансирования.
- Проект отделен от других проектов и имеет руководителя, заказчика, свою команду.

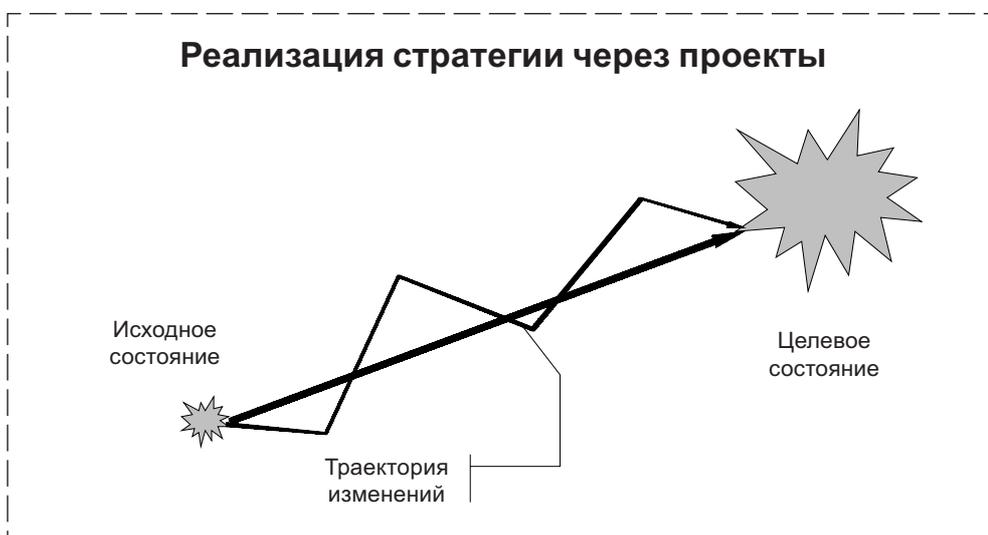
Критерии успешности проекта

Ключевые факторы успеха представляют собой совокупность показателей, которые дают возможность судить об успешности выполнения проекта.

Типы критериев:

- традиционный: проект выполнен вовремя, в рамках бюджета, в соответствии с требованиями к качеству.
- критерии ведущей организации.
- выгодность для участников проекта.

Разработка и реализация стратегии обладают всеми отличительными признаками проекта – ограниченностью во времени, уникальностью, конкретной и четко определенной целью.



Есть еще две обязательные характеристики, предопределяющие ключевые факторы успеха: команда проекта и выделенный бюджет, стимулирующий ее деятельность. Если эти составляющие отсутствуют, т. е. дополнительной мотивации нет, а деятельность по разработке стратегии осуществляется на фоне текущей работы, результата ожидать не приходится: всегда найдутся более срочные и важные оперативные дела.

Стратегические проекты, как правило, являются выполнением программ вуза, хотя нельзя не отметить, что достаточно часто тот или иной проект может «работать» на две или более программ. Проиллюстрировать формирование программ через совокупность проектов можно, опираясь на опыт разработки стратегии Мордовского государственного университета.

Таблица 2. СТРАТЕГИЯ МОРДОВСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА

Стратегическая программа	Стратегические цели	Показатели	Проекты и мероприятия программы
Диверсификация источников финансирования университета	1. Определение потребностей в финансовых ресурсах для реализации стратегических целей	1.1. Объем фонда научно-технического и социального развития. 1.2. Объем фонда оплаты труда. 1.3. Объем средств, направленных на капитальное строительство и ремонт	1. Создание центра стратегического анализа и планирования в системе управления вузом. 2. Разработка бюджета стратегического развития университета
	2. Нарастивание бюджетного финансирования за счет увеличения спектра предлагаемых образовательных, научных и других услуг	2.1. Объем средств из федерального бюджета. 2.2. Объем средств из регионального бюджета. 2.3. Объем средств из местных бюджетов	1. Открытие новых, востребованных рынков, специальностей. 2. Целевая контрактная подготовка специалистов за счет средств различных бюджетов. 3. Выполнение НИР и услуг, финансируемых из бюджетов различных уровней
	3. Увеличение объемов внебюджетных средств	3.1. Доля внебюджетных средств в общем бюджете университета. 3.2. Объем средств, полученных путем предоставления платных образовательных услуг. 3.3. Объем средств, полученных за счет НИОКР и других услуг, в т. ч. инновационных. 3.4. Объем средств, полученных за счет спонсорства, кредитования и страхования	1. Создание отдела маркетинга образовательных и научно-инновационных услуг. 2. Разработка комплекса образовательных программ различного уровня и направления. 3. Создание сети научно-инновационных структур
	4. Расширение взаимовыгодного сотрудничества с корпоративными клиентами, отечественными и международными партнерами	4.1. Число заключенных договоров, имеющих финансовую составляющую. 4.2. Объем полученных финансовых средств. 4.3. Объем совместных инвестиций	1. Разработка программы сотрудничества с корпоративными клиентами и органами власти различных уровней. 2. Создание Попечительского совета университета. 3. Разработка программы международного сотрудничества. 4. Участие в международных проектах
	5. Разработка механизма, обеспечивающего эффективное использование финансовых ресурсов и устойчивость экономического роста	5.1. Наличие структуры, осуществляющей мониторинг и контроль эффективности использования средств. 5.2. Наличие фонда стабилизации и страхования рисков. 5.3. Коэффициент финансовой устойчивости	1. Создание структуры, осуществляющей мониторинг и контроль эффективного расходования финансовых ресурсов. 2. Формирование фонда стабилизации и страхования рисков

В свою очередь, проекты реализуются через совокупность мероприятий.

План мероприятий включает идентификацию и документальное оформление отдельных действий (работ), которые должны быть осуществлены для достижения целей проекта, определенных в структуре декомпозиции видов деятельности. Декомпозиция представляет собой разделение проекта создания стратегии на более мелкие и управляемые компоненты для обеспечения оптимального управления и контроля. План может быть представлен в табличной, алгоритмической форме или с применением автоматизированных инструментов моделирования потока работ.

ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ			
ПОКАЗАТЕЛЬ	КОЛИЧЕСТВО ИНВЕСТОРОВ = 4		
МЕРОПРИЯТИЕ	ИСПОЛНИТЕЛЬ	СРОК	РЕЗУЛЬТАТ
Составить список партнеров	Руководитель отдела		Список партнеров
Провести совещание по оценке партнеров	Руководитель отдела		Ранжированный список
Разработать план встреч с инвесторами	Декан		План встреч
.....		

Рис. 3. Пример составления плана мероприятий по проекту

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЛАСТИ ПРОЕКТА

1. Планирование предметной области

- анализ текущего состояния и уточнение целей и результатов проекта;
- уточнение основных характеристик проекта;
- подтверждение и уточнение критериев успеха и неудач проекта;
- анализ и корректировка ограничений и допущений, принятых на предыдущих стадиях создания проекта;
- выбор критериев оценки промежуточных и окончательных результатов создания проекта;
- построение структурной декомпозиции предметной области проекта;
- разработка плана управления предметной областью проекта

2. Календарное планирование работ проекта:

- уточнение ограничений (по времени, ресурсам и способам их потребления на работах), учитываемых при разработке календарных планов;
- определение работ проекта на основе структурной декомпозиции проекта (WBS);
- определение последовательности выполнения работ и их взаимосвязей с помощью организационно-технологических моделей: линейные модели, сетевые модели типа «работа-вершина», «работа-дуга» и др.;
- определение потребности работ проекта в ресурсах;
- определение продолжительностей выполнения работ;
- разработка расписаний работ проекта;

- определение графиков потребности проекта в ресурсах,
- оптимизация расписаний работ проекта по временным, ресурсным и стоимостным критериям с использованием методов «Сглаживание», «Калибровка», «Сжатие» и др.;
- утверждение календарных планов;
- план управления проектом по временным параметрам.

3. Планирование стоимости и финансирования:

- планирование ресурсов и определение их количества, необходимого для успешного выполнения проекта;
- оценка стоимости проекта на основе разрабатываемой сметной документации, экспертных оценок и др.);
- формирование бюджета проекта;
- разработка плана финансирования, который должен соответствовать сформированному бюджету проекта.
- разработка плана управления стоимостью и финансированием в проекте.

4. Планирование коммуникаций:

- разработка структуры семантической сети информационных потоков в проекте;
- определение информационных потребностей участников проекта;
- выбор и обоснование методов и средств работы с информацией:
- определение технического и программного обеспечения;
- организация распределения информации в проекте;
- разработка системы отчетности об исполнении работ;
- представление запросов на изменения;
- распределение ответственности за подготовку необходимой документации;
- разработка регламента обмена информацией;
- формализация процедур сбора, передачи, хранения и отображения информации;
- разработка плана управления коммуникациями.

5. Планирование рисков:

- уточнение источников рисков и рисков событий;
- оценка неопределенности и вероятности появления рисков событий;
- оценка возможных ущербов;
- определение событий, требующих реагирования;
- определение допустимой степени риска участников;
- проверка устойчивости и безубыточности проекта;
- распределение рисков между участниками;
- определение изменений для внесения их в проектные решения с целью снижения риска;
- страхование рисков в проекте;
- планирование резервов для смягчения рисков событий;
- разработка плана управления рисками в проекте;
- определение и учет связей с другими процессами управления проектом.

6. Планирование поставок и контрактов:

- определение потребности проекта в продуктах и услугах;
- проведение маркетинговых исследований для определения возможных поставщиков и исполнителей;
- выбор метода обеспечения и поддержки контрактов в проекте;
- определение титульного списка работ и перечня контрактов в проекте;
- формирование графика заключения контрактов.

7. Прогнозирование и планирование изменений:

- выбор методов и средств прогнозирования и планирования изменений;
- прогнозирование изменений;
- мониторинг внешней среды и тенденций изменений;
- планирование предупреждающих воздействий для защиты проекта;
- разработка Плана управления изменениями в проекте.

8. Планирование прочих компонентов проекта [18].

Матрица ответственности определяет роли и обязанности участников проекта стратегического планирования. Роли участников по отношению к потоку действий могут быть разными: участник, ответственный, информирующий, контролирующий.

МАТРИЦА ОТВЕТСТВЕННОСТИ: КТО ЗА ЧТО ОТВЕЧАЕТ?

Исполнитель \ Операция	Исполнитель 1	Исполнитель 2	Исполнитель 3	Исполнитель 4
Операция 1		○		
Операция 2			○	
Операция 3			○	
Операция 4				○

5.5

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

О том, что рыба плавает именно в воде, она узнает последней.

Китайская пословица

Риск проекта – неопределенное событие или условие, которое, в случае возникновения, окажет позитивное или негативное воздействие по меньшей мере на одну из целей проекта, например, на сроки исполнения, стоимость, содержание или качество.

Риски подлежат классификации. Они могут быть связаны с дальним и ближним окружением, а также с внутренней средой организации.

Риски дальнего окружения классифицируются на: социальные, технологические, экономические, политические (STEP – Social, Technologic, Economic, Political). К наиболее явным социальным рискам относится, например, демографический спад. Технологический риск может быть связан

с информационными технологиями и особенно актуален для дистанционного образования. Экономический риск связан с недостаточным бюджетным финансированием, политический – с изменениями в ученых советах, технологиях выбора ректора, Президента вуза. В разряд рискованных попадают трансформационные образовательные процессы, вызванные Болонским соглашением.

Риски ближнего окружения связаны с поведением конкурентов, клиентов, поставщиков и других субъектов, находящихся в непосредственном контакте с учреждением (организацией). Для вузов риски ближнего окружения связаны с абитуриентами и их предпочтениями, влиянием предприятий, родителей, научных и исследовательских структур, с конкурирующими вузами и специальностями.

Риски внутренней среды связаны с квалификацией преподавателей, административно-управленческим и учебно-вспомогательным персоналом. Возможны риски, обусловленные инфраструктурой, информационными технологиями и программным обеспечением, условиями коллективного договора и пр.

Риск измерим. Его величина рассчитывается по формуле:

$$\text{ВЕЛИЧИНА РИСКА} = \text{ВЕРОЯТНОСТЬ} \times \text{ТЯЖЕСТЬ ПОСЛЕДСТВИЙ}$$

Ситуация на рынке образовательных услуг складывается таким образом, что возникает риск потери конкурентоспособности вуза. Чтобы снизить вероятность данного события, выполняются предупреждающие действия.

1. Создание и внедрение стратегии развития вуза.
 - 1.1. Согласование внутренних целей.
 - 1.2. Реструктуризация системы управления.
 - 1.3. Менеджмент качества.
2. Введение новых услуг.
 - 2.1. Второе высшее образование.
 - 2.2. Дистанционные технологии.
 - 2.3. Короткие бизнес-циклы.
3. Создание филиалов.
4. Укрепление МБТ и модернизация оборудования на основе привлечения новых и оптимизации существующих финансовых средств.
5. Усиление связей со школой, профориентация.
6. PR, реклама.
7. Социальная поддержка и стимулирование студентов.

Вероятность представляет собой статистическую величину и измеряется в диапазоне от 0 до 100%. Поскольку вероятность риска есть мера неопределенности, то значения 100% она принять не может, так как это уже ситуация определенности.

Таблица 3. ОЦЕНКА И КЛАССИФИКАЦИЯ РИСКОВ

Событие	Вероятность наступления	Тяжесть последствий	Риск
Дефицит бюджета	0,5	8	4,0
Дефицит времени	0,6	8	4,8
Дефицит кадров	0,7	6	4,2
Недостаточная квалификация	0,6	5	3,0

Если похожие ситуации уже случались, то вероятность можно рассчитать как отношение случаев наступления события к общему числу случаев. Тяжесть последствий оценивается экспертным путем по шкале от 0 до 10. Таким образом, величина риска также находится в диапазоне от 0 до 10. Оценка величины риска необходима для ранжирования и выявления особо значимых видов риска.

Следует обратить внимание не только на те риски, величина которых является существенной на момент начала проекта, но и на те, которые появятся по ходу разработки и реализации стратегии. Говорят, что риски подвержены миграции, то есть их значимость изменяется во времени.

Если изобразить величину риска в двух координатных осях – вероятности и тяжести последствий, то особого внимания потребуют риски, находящиеся либо мигрирующие в верхний правый квадрант.

Выявленные риски подлежат *управлению*. Существуют три способа реагирования на риск:

- 1) уклонение от риска – изменения плана проекта, направленные на устранение риска;
- 2) передача риска – перенос последствий риска на третью сторону;
- 3) снижение риска – снижение вероятности наступления риска или его последствий.

Выявленные и ранжированные риски необходимо снижать. Для этого разрабатываются *предупреждающие мероприятия* [5].

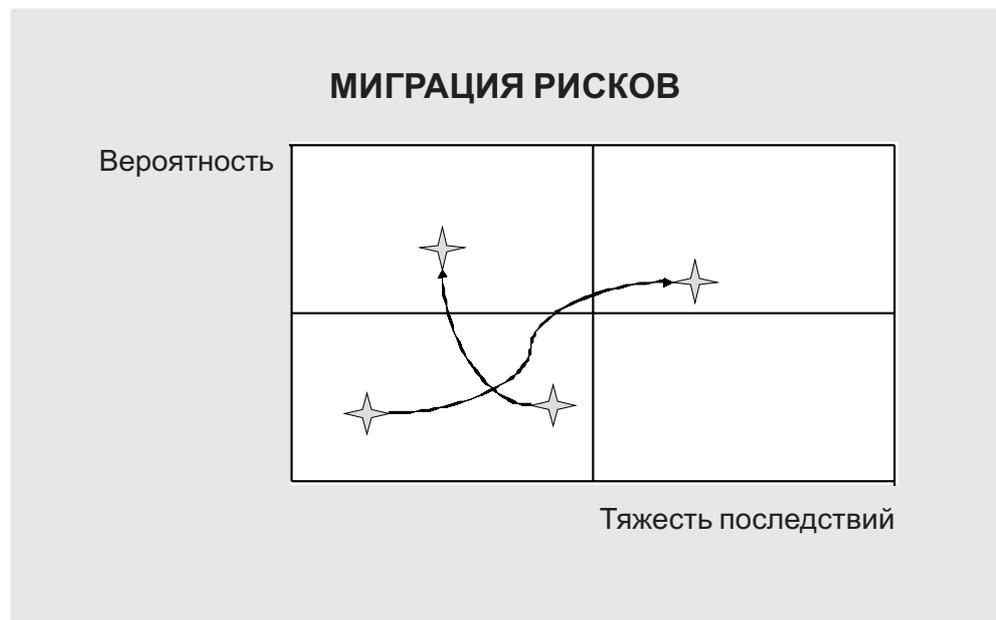


Таблица 4. ВИДЫ РИСКОВ И СПОСОБЫ ИХ СНИЖЕНИЯ

Виды рисков	Меры по снижению рисков
1. Дефицит бюджета	1. Привлечение внебюджетных средств, спонсоры, финансовое планирование
2. Дефицит времени	2. Календарное планирование
3. Дефицит кадров	3. Перераспределение обязанностей разработчиков
4. Недостаток квалификации	4. Мотивация, обучение, привлечение внешних консультантов
5. Неоправданная глобализация	5. Привлечение экспертов и контролеров
6. Отсутствие поддержки руководителя	6. Информирование руководства, вовлечение в комитет
7. Изменения в нормативно-правовой базе	7. Отслеживание изменений, корректировка стратегий в соответствии с нормативно-правовой базой
8. Несогласованность команды	8. Тренинг по формированию команды

ОКРУЖЕНИЕ ПРОЕКТА

Окружение проекта (*Project Environment*) – среда проекта, порождающая совокупность внутренних и внешних сил, которые способствуют или мешают достижению целей проекта.

Разработка и оценка проекта, его начало и реализация осуществляются в соответствующем контексте или среде, которая оказывает на него прямое или косвенное влияние. Каждое из этих воздействий, обусловленных стандартами, возникающими проблемами, существующими тенденциями и т. д. имеет отношение к тому, как проект задумывается и разрабатывается.

Можно условно выделить **внешнюю** и **внутреннюю** среду проекта. Примерами **внешнего воздействия** (*internal influences*) могут быть геофизические, экологические, социальные, психологические, культурные, политические, экономические, финансовые, юридические, организационные, технологические и эстетические аспекты.

Кроме того, во внешней среде проекта можно выделить: **ближнее окружение** – это среда предприятия, в рамках которого осуществляется проект, и **дальнее окружение**, т. е. окружение самого предприятия.

Среди факторов **ближнего окружения** проекта можно выделить следующие:

- руководство предприятия;
- сфера финансов;
- сфера сбыта;
- сфера материального обеспечения;
- сфера инфраструктуры и др.

Дальнее окружение оказывает существенное влияние на проект как через предприятие, так и непосредственно напрямую.

Наиболее существенные факторы **внутренней среды**:

- стиль руководства проектом;
- специфическая организация проекта;
- участники проекта;
- команда проекта;
- экономические, социальные, технические и др. условия проекта.

Систематическое отслеживание, анализ и оценка всего широкого спектра положительных (помогающих) и отрицательных (мешающих) воздействий со стороны окружения проекта является важным условием и залогом успеха проекта. Это является неременным требованием для планирования и управления окружением проекта для достижения поставленных целей (маркетинг проекта, связи с общественностью и др.) [18].

ВРЕМЕННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

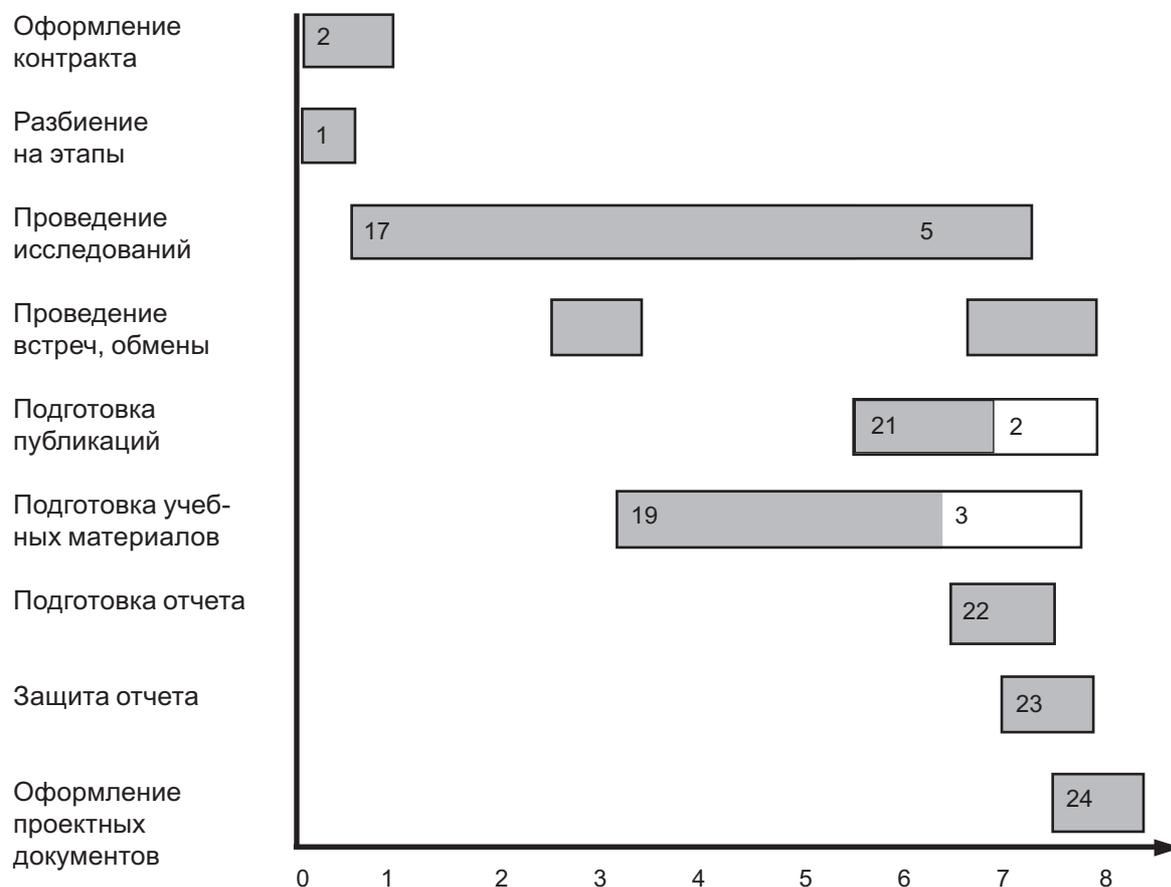
Верное средство приобрести авторитет у людей – быть им полезным.

Эшенбах М. Энбер

Оценка продолжительности работ состоит из определения времени, которое требуется для выполнения работы. В качестве временной модели часто используются линейные графики Гантта, определяющие относительные даты начала и окончания работ и их продолжительности. Инструменты оценки продолжительности работ:

- экспертная оценка;
- оценка по аналогии;
- имитационное моделирование.

Сетевой график процесса выполнения проекта (график Гантта)



БЮДЖЕТ ПРОЕКТА

Если нет ветра – работай веслами.

Португальская пословица

Бюджет – выражение экономических целей и задач в количественно-денежном виде. Составление бюджета непосредственно следует за планированием и направлено на решение трех задач:

1) установление способа оценки результатов деятельности в денежном выражении;

2) распределение ресурсов;

3) обеспечение контроля над затратами.

Место этапа определения бюджета представлено на рисунке.

Процесс управления стоимостью и финансированием проекта включает:

- разработку концепции управления стоимостью и финансированием проекта;

- планирование стоимости и финансирования проекта (составление бюджета);

- организация и контроль выполнения проекта по стоимости;

- анализ состояния и регулирования стоимости создания проекта;

- завершение управления проектами по стоимости и финансам.

Нормативный вариант программы развития вуза предполагает использование многообразных **источников финансирования**:

- государственный бюджет;
- региональный (местный) бюджет;
- средства физических лиц, предприятий и отраслей;
- средства фондов отечественных и международных организаций;
- прочие внебюджетные средства.

Бюджет реализации нормативного варианта комплексной программы развития вуза состоит из доходной и расходной частей. Доходная часть бюджета формируется за счет источников, указанных выше.

Руководители комплексных программ по направлениям деятельности и целевых программ, используя заделы по выигравшим конкурс университетским проектам и потенциал сложившихся временных творческих коллективов, принимают меры по их дополнительному финансированию за счет включения в межвузовские, государственные и международные программы.

Основные задания вузовского уровня по реализации КПП по направлениям деятельности и ЦПР формируются на очередной год (до 1 декабря текущего года) руководителями соответствующих программ, обсуждаются на совете вуза и утверждаются приказом ректора.

Основные задания факультетского уровня по реализации КПП университета формируются на очередной год руководством соответствующих подразделений с учетом объявленных заданий университетского уровня и утверждаются советом соответствующего факультета.

Расходная часть бюджета полностью определяется затратами на реализацию комплексных программ развития по направлениям деятельности и целевых программ [2].

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ЭТАПОВ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ



КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА. КОММУНИКАЦИИ В ПРОЕКТЕ

Не трудитесь быть лучше своих современников или предшественников. Старайтесь просто превзойти себя.

У. Фолкнер

Контроль реализации стратегии является успешным при выполнении ряда условий.

- Высшее руководство рассматривает систему подотчетности как основное средство удержания системы стратегического планирования.
- Система подотчетности продумана, а работники подробно информированы о ее важности и необходимости.
- Руководство вуза вовлекает персонал во внедрение системы подотчетности, анализ ошибок, побед и поражений, перераспределение ресурсов, стимулирование выполнивших мероприятия плана в срок, избавление от тех, кто имитирует деятельность.
- Высшее руководство и авторитетная часть сотрудников вуза оценивает работников среднего звена, в том числе и по тому, как они внедряют у себя систему подотчетности.
- Система честна по своей сути, в ней нет места исключениям в части поощрений и наказаний.

Очень важная составляющая в проекте – коммуникации. Сюда входят средства, методы и технологии взаимодействия между командой управления и участниками проекта.

В ходе реализации стратегии могут возникнуть новые факты и обстоятельства, требующие корректировки. Поэтому необходимо организовать своевременный обмен информацией.

При формировании плана коммуникаций следует определить:

- какого рода информация необходима (ее формат);
- каковы каналы поступления данной информации;
- периодичность сбора информации;
- методологию обработки и анализа информации;
- ответственных за весь процесс и за каждую отдельную стадию.

Существуют различные средства коммуникации: совещания, рассылки, обучение, конференции, стратегические сессии, интранет и др.

ТИПЫ КОММУНИКАЦИЙ

Переговоры, деловые встречи (*Negotiations, Meetings*) – мероприятия, предпринятые для поиска решения возникающих проблем, при которых задействуются несколько участвующих в проекте сторон.

Поиск решения возникающих проблем и проблемных ситуаций часто производится путем переговоров и/или проведения деловых совещаний. В них вовлечены одна или несколько участвующих в выполнении проекта сторон. Результатом может быть либо **консенсус**, либо **компромисс**, либо **волевое решение**.

Обычно решение формируется путем организации **многошагового процесса поиска решения** [18].

СИСТЕМА СБОРА И АНАЛИЗА ИНФОРМАЦИИ

- Какая информация необходима. Ее формат.
- Каналы поступления данной информации.
- Периодичность сбора информации.
- Методология обработки и анализа информации.
- Ответственный за весь процесс и за каждую отдельную стадию.

Чтобы проводимые совещания были эффективными, они должны быть хорошо спланированы, основаны на отчетности участников, поиске несогласований с проектом, анализе причин и разработке корректирующих и превентивных мероприятий.

Коммуникации обеспечивают наличие обратной связи.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ И ИНФОРМАЦИЯ

- Новый тип совещаний (поиск причин несоответствия полученных результатов поставленным задачам).

Проверка и корректировка

- Аналитические методы (проверка гипотезы и динамичное моделирование).
- Изучение воздействия внешних факторов.
- Определение и поддержка возникающих стратегий.
- Информационные технологии.

Внешняя отчетность по проекту определяется заказчиком проекта (в случае разработки стратегии – родительской организацией). Менеджер проекта должен разработать план внутренней отчетности по проекту, структуру и периодичность предоставления отчетов. На основании отчетов делаются выводы о ходе реализации проекта.

Одним из наиболее эффективных способов вовлечения персонала в процесс реализации стратегии является корпоративное обучение. В ходе так называемых стратегических сессий или конференций появляется возможность снизить сопротивление персонала путем разъяснения, вовлечения. Для обучения лучше всего применять активные формы: модерацию, работу в группах, дискуссии, «мозговой штурм», презентации проектов и др.

КОММУНИКАЦИИ И ОБУЧЕНИЕ

Цель эффективного коммуникационного процесса – добиться понимания стратегии.

- Если сотрудники хотят участвовать в реализации стратегии они должны изучить ее и понять.
- Процессы эти начинаются с обучения (создание понимания стратегии),
- затем проверяется, восприняли ли сотрудники доведенную до них информацию (доля сотрудников, поддерживающих стратегию),
- полагают ли они, что стратегия успешно реализуется (лояльность стратегии),
- и наконец, определяется, сколько сотрудников информируют сослуживцев о новой стратегии (становление «миссионеров» стратегии).

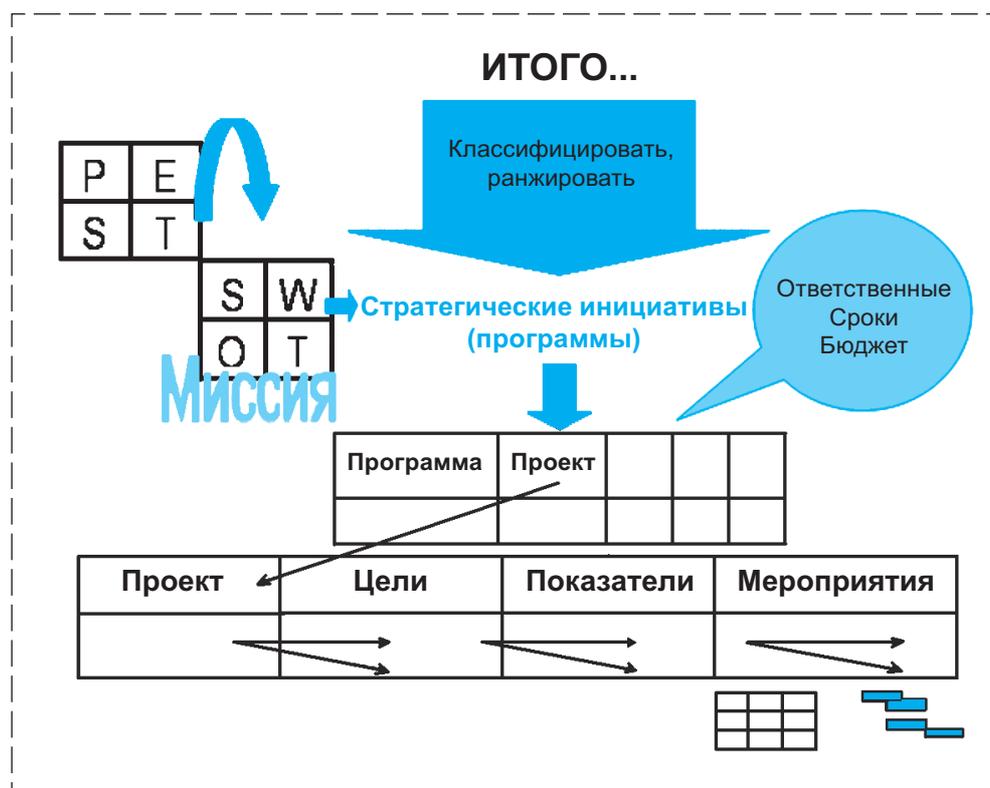
ЕЩЕ РАЗ ОБ АЛГОРИТМЕ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ

Чтобы реализовать план, надо его иметь.

Патрик Хогерти

Осуществление стратегии через программы и проекты:

- Четкая проработка иерархии целей и задач
- Распределение задач по исполнителям
- Планирование ресурсов
- Выстраивание логической взаимосвязи работ
- Создание формальной организации для разработки и реализации стратегии
- Контроль реализации стратегии.



Формирование общей концепции действий и определение участвующих сторон является важнейшей задачей управления переговорами (деловыми совещаниями), от успеха решения которой зависит и успех самих переговоров (деловых совещаний). Переговоры и деловые совещания являются основным инструментом решения проблем и разрешения конфликтных ситуаций, возникающих в ходе реализации проекта [18].

ГЛОССАРИЙ

Ключевые факторы успеха проекта – совокупность показателей, которые дают возможность судить об успешности выполнения проекта.

Комплексная программа развития вуза – документ, содержащий объединенные глобальной целью комплексы целевых установок, соответствующих им индикаторов достижения целей, а также необходимую и достаточную для их реализации, обеспеченную ресурсами систему проектов и мероприятий.

Корпоративная культура – это инструмент для управления предприятием через идеологию. Разработка стандартов корпоративной этики позволяет более тщательно вести отбор сотрудников на старте, задает внутренние правила работы, формирует отношение к результатам, придает ценность труду.

Матрица ответственности проекта – структура, которая ставит в соответствие организационной структуре проекта структурную декомпозицию работ для назначения ответственных лиц за каждую работу и части проекта.

Программно-целевые мероприятия (стратегические инициативы) – мини-проекты, включающие перечень мероприятий по внутрикорпоративным изменениям, необходимым для реализации стратегии.

Проект – уникальный процесс, состоящий из набора взаимоувязанных и контролируемых работ с датами начала и окончания и предпринятый для достижения соответствия конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам.

Стратегическая программа – группа взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями выполнения.

Стратегический план – документ, представляющий собой результат стратегического планирования и содержащий: видение, миссию, ценности, долгосрочные стратегические цели и задачи, показатели их реализации и стратегию достижения, план действий по реализации стратегии, оценку необходимых объемов финансирования стратегии, механизм реализации стратегии, оценку возможных рисков, влияющих на достижение долгосрочных стратегических целей и задач, и мероприятия по их снижению.

Целевая программа вуза – программа, ориентированная на разрешение проблемных ситуаций, сложившихся в отдельных аспектах вузовской деятельности, или на внедрение инноваций в учебный, научный, управленческий и др. процессы вуза. Для программ этого типа характерна направленность на конечный результат, а также высокая концентрация и тесная увязка каждого вида ресурса с его целевым назначением.

Цели проекта – желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения.

ПРИМЕР ЗАДАНИЯ НА РАЗРАБОТКУ СТРАТЕГИИ УНИВЕРСИТЕТА

I. НЕОБХОДИМЫЕ УСЛОВИЯ

1. Обязательства руководителей университета, связанные с продвижением и участием в процессе стратегического планирования, включая его дальнейшую реализацию. Участие ректора в этом плане было бы достаточно полезным.

2. Комиссию по планированию должны составлять примерно 30 человек:

- команда ректора
- деканы факультетов, руководители центров
- руководители некоторых отделов
- руководители значимых подразделений (например, исследовательских институтов)
- представители или руководители административного состава
- представители совета университета (или совета попечителей)
- представители от студентов (не обязательно).

4. Комиссия по планированию занимается определением и постановкой задач. Продолжительность этого вида деятельности составляет в целом три недели, но может дробиться на отдельные более короткие промежутки (например, в зависимости от договора: по одной неделе в месяц или в два месяца).

5. Создание в университете небольшой технической группы по планированию.

6. Государственная поддержка стратегического планирования.

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

Необходимо четко определить, что понимается под командой ректора (общий состав команды определяют подразделения университета); а также то, руководители какого ранга и каких подразделений могут принимать участие в процессе планирования.

II. МЕТОДОЛОГИЯ ПРОВЕДЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В УНИВЕРСИТЕТЕ

Работа осуществляется в течение приблизительно шести месяцев. В этот период эксперты работают непосредственно с командой университета в общей сложности три недели (неделя в месяц или неделя в два месяца). Во время таких встреч присутствие Комиссии по планированию в полном составе является обязательным. В течение остального времени техническая группа по планированию университета продолжает свою деятельность при сопровождении экспертов и с помощью Интернета.

III. ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ТРИ НЕДЕЛИ)

1-я неделя / 1-й этап:

Обмен мнениями: совместное определение общей концепции, терминологии и методологии в области:

- стратегического менеджмента и качества;
 - процесса Стратегического планирования.
 - модели Европейской организации менеджмента качества (EFQM).
- Практические семинары:
- Представление вопросника по SWOT-анализу.
 - Индивидуальная подготовка заданий по составлению SWOT-анализа. Каждый участник делает самооценку.
 - Определение миссии.
 - Определение состава групп участников (заинтересованные стороны) и ключевых аспектов.
 - Определение основных направлений стратегического планирования.
 - Упражнение по SWOT-анализу.
 - Индивидуальные интервью с членами комиссии (послеобеденное время).
 - Презентация университетского сообщества.

План работы в период между первой и второй стажировками определяется Комиссией по планированию в соответствии с нижеприведенной методологией.

2-я неделя / 2-й этап:

Цели работы Комиссии по планированию следующие:

- свести вместе все данные, полученные из SWOT-матрицы;
- стратегические заключения: определение общих стратегических проблем, общего стратегического решения и показателей стратегического позиционирования;
- представление и цели для каждого стратегического направления;
- создание единого представления.

(Некоторые направления деятельности, указанные выше и предусмотренные на 1-ю и 2-ю недели, могут быть изменены, если университет уже обладает опытом в данном виде деятельности).

3-я неделя / 3-й этап:

В течение этой недели предусмотрены следующие виды деятельности:

- Применение полученных результатов в стратегическом планировании
- Определение целей и задач для каждого стратегического направления. По каждому направлению, с 5 по 10, работает группа из 30 человек. Важно, чтобы весь состав Комиссии по планированию принимал участие, но не обязательно, чтобы все члены Комиссии работали в полном составе по всем направлениям.
- Принимать участие в этой работе, наряду с Комиссией по планированию, может также Совет университета.

4-й этап:

Основная задача – работа с управляющим составом.

Техническая группа по планированию университета определяет некоторые виды деятельности, используя методику UFI (направления: Необходимо, Выполнимо, Важно), совершенствуя полученные результаты по каждому направлению.

Данная методика включает в себя определение целей, видов деятельности, ответственных, показателей, стандартов, ресурсов и продолжительности, подразумевает использование метода оценки и расчета времени.

В случае необходимости предусматривается прямая встреча с экспертами.

В общих чертах, в течение 6–8 месяцев университет может получить предварительный план стратегического планирования в университете для утверждения в Совете университета.

5-й этап:

После выполнения и одобрения общей работы по стратегическому планированию каждое подразделение университета осуществляет свое собственное стратегическое планирование с целью конкретизации своей работы и вклада в достижение общей цели [16].

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аакер Д. Бизнес-стратегия. – М.: ЭКСМО, 2007.
2. 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.
3. Баринов В. А., Харченко В. Л. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 284 с.
4. Дункан В. Путеводитель в мир управления проектами. – Екатеринбург: Изд-во УГТУ, 1998.
5. Иевенко М. В., Смелянский Р. Л. Возможности системы «Университет» компании «РЕДИАБ» для формирования и реализации стратегии развития вуза // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 3 (31). С. 18–26.
6. Капитонов Э. А. Корпоративная культура: теория и практика. – М.: Альфа-Пресс, 2005.
7. Клюев А. К., Корунов С. М. Стратегия вузовского развития // Университетское управление. 2003. № 3.
8. Князев Е. А. Управление и организационная адаптация российских университетов в условиях ресурсного дефицита // Университетское управление: практика и анализ. 2003. № 1 (24). С. 17–30.
9. Маленков Ю. А. Стратегический менеджмент. – М.: Проспект, 2008.
10. Международные правовые акты по развитию европейской интеграции в образовании и исследованиях / Под ред. Г. А. Лукичева. – М., 2004.
11. Минцберг Г. Структура в кулаке. – СПб.: Питер, 2002.
12. Олве Н., Петри К., Рой Ж., Рой С. Баланс между стратегией и контролем. – СПб.: Питер, 2005.
13. Развитие стратегического подхода к управлению в российских университетах / Под ред. Е. А. Князева. – Казань: Унипресс, 2001. – 528 с.
14. Рамперсад Х. Универсальная система показателей деятельности. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
15. Семь нот менеджмента. Настольная книга руководителя / Под ред. В. В. Кондратьева. – М.: ЭКСМО, 2007.
16. Стратегическое управление и институциональные исследования в высшем образовании / Под ред. Е. А. Князева // Материалы Первой междунар. конф., Москва, 3–4 декабря 2002 года. – Казань: ФизтехПресс, 2003. – 336 с.
17. Таверньи К. Д. Стратегический менеджмент и эволюция управления в католическом университете Лювена в 1960–2002 гг. // Университетское управление: практика и анализ. 2002. № 2 (21).
18. Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетенции специалистов. – М.: Консалтинговое Агентство «КУБС Групп – Кооперация, Бизнес-Сервис», 2001. – 265 с.
19. Программа кандидата на должность ректора Кемеровского государственного университета И. П. Поварича [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://mmedia2.kemsu.ru/choise/povarich.xsql>