

Министерство образования и науки РФ

Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

Владимирский государственный университет

П.Н. ЗАХАРОВ

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ
РАЗВИТИЕ УНИВЕРСИТЕТСКОГО
КОМПЛЕКСА РЕГИОНА:
СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Монография

Владимир 2010

УДК 378.1
ББК 74.581
З-38

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор,
зав. кафедрой экономической теории
Костромского государственного университета
им. Н.А. Некрасова, заслуженный деятель науки РФ
В.В. Чекмарев

Доктор экономических наук, профессор,
директор филиала Всероссийского заочного
финансово-экономического института в г. Владимире
Л.К. Корецкая

Печатается по решению редакционного совета
Владимирского государственного университета

Захаров, П. Н. Стратегическое развитие университетско-
З-38 го комплекса региона: синергетический подход : монография /
П. Н. Захаров ; Владим. гос. ун-т. – Владимир : Изд-во Владим.
гос. ун-та, 2010. – 180 с.
ISBN 978-5-9984-0067-4

Представлено основное содержание синергетического подхода к стратегическому развитию университетского комплекса региона, раскрыта концепция повышения синергии университетского комплекса региона на основе стратегии его развития. Приведены концептуальные основы, принципиальные положения и методические основания синергетического подхода к стратегическому развитию университетского комплекса региона.

Издание адресовано работникам сферы высшего образования, руководителям и специалистам организаций, студентам, магистрантам и аспирантам экономических направлений.

Ил. 30. Табл. 27. Библиогр.: 129 назв.

ISBN 978-5-9984-0067-4

УДК 378.1
ББК 74.581

© Владимирский государственный
университет, 2010

Оглавление

Введение.....	5
Глава 1. Теоретические основания стратегического развития университетского комплекса региона.....	9
1.1. Университетский комплекс региона как объект управления.....	9
1.2. Стратегическое развитие социально-экономических систем.....	23
1.3. Стратегическое развитие университетов в период российских социально-экономических реформ.....	31
Глава 2. Формирование концепции повышения синергии в процессе стратегического развития университетского комплекса региона	39
2.1. Синергия как свойство социально-экономических систем.....	39
2.2. Синергетический подход к управлению университетским комплексом региона.....	44
2.3. Формирование гипотезы роста синергии на основе стратегии развития университетского комплекса региона.....	51
Глава 3. Анализ факторов, влияющих на разработку стратегии развития университетского комплекса региона.....	55
3.1. Место университетского комплекса в стратегии развития региона.....	55
3.2. Особенности разработки стратегии развития университета.....	68
3.3. Анализ сложившейся практики разработки стратегии развития университетов.....	78
Глава 4. Показатели реализации стратегии развития университетского комплекса региона.....	85
4.1. Подходы к определению показателей развития.....	85
4.2. Дерево стратегических целей и цели элементов университетского комплекса региона.....	99

Глава 5. Формирование концепции повышения синергии стратегии развития университетского комплекса региона.....	106
5.1. Построение модели университетского комплекса региона.....	106
5.2. Определение содержания стратегии развития университетского комплекса региона.....	115
5.3. Разработка модели повышения синергии стратегического развития университетского комплекса региона.....	129
Глава 6. Корректировка стратегии и оценка эффективности перемен.....	140
6.1. Потребность в корректировке стратегии.....	140
6.2. Корректировка стратегии в процессе ее реализации.....	146
6.3. Эффективность стратегических изменений.....	157
Заключение.....	166
Библиографический список.....	170

Введение

Осуществляемые в России социальные и экономические реформы последних лет свидетельствуют о тенденции снижения финансирования высших учебных заведений (вузов) из федерального бюджета и одновременного роста административной и хозяйственной свободы образовательных учреждений. Это подтверждает и общемировая практика финансирования системы высшего образования развитых стран – полного государственного обеспечения вузов нет ни в одной из них.

Осуществляемые реформы российской системы образования и отечественной науки существенным образом меняют статус, роль и значение вузов в развитии общества. Современные университеты должны быть не только центрами подготовки специалистов (бакалавров, магистрантов, аспирантов, докторантов), соответствующих запросам государства и реального сектора экономики, но и основной движущей силой регионального экономического развития.

Образовательная среда системы высшего образования динамично меняется как в силу внутрироссийских факторов, так и под воздействием мирового окружения. Например, ожидается рост конкурентной борьбы за ресурсы всех видов (людских, информационных, финансовых и т.д.) в связи с возможным вступлением России во Всемирную торговую организацию (ВТО), а также реализацией принципов Болонской конвенции на территории страны. Кроме того, значимый фактор внешней среды системы образования – конъюнктурные колебания экономики (например, последствия мирового финансового кризиса).

Комплексные решения, направленные на совершенствование и развитие системы высшего образования, предполагают использование подходов стратегического управления. Их ключевая особенность – в активном взаимодействии с внешней средой в сфере использования возможностей, предоставляемых ею, и эффективном использовании внутреннего потенциала университета.

Стратегия развития университетского комплекса региона в общем виде представляет собой модель достижения стратегических целей, которые формируются работниками высшего учебного заведения – луч-

шими экспертами по специфике его развития. Однако учитывая, что разработка стратегии развития университетского комплекса региона является нетипичной и нестандартной задачей, а работники вузов не обладают знаниями и опытом в разработках подобного рода, сам процесс анализа и синтеза необходимой информации целесообразно поручить консультантам в области стратегического управления и организационного развития.

Как было отмечено, общая тенденция развития отечественной и зарубежной экономики – обострение конкуренции между странами, регионами и организациями. Особенности возрастания уровня конкурентности состоят в борьбе не только за существующие рынки, но и за будущие возможности и рынки сбыта. С этой точки зрения ключевая роль принадлежит интеллектуальному лидерству организации, возможному только при наличии высококвалифицированного персонала. Основным звеном, обеспечивающим подготовку специалистов высокого профессионального уровня, естественно, являются вузы (университеты).

При этом следует отметить то значимое обстоятельство, что современная российская система образования недостаточно интегрирована с реальным сектором экономики и имеющимися технологическими укладами. Данный аспект проявляется как в подготовке специалистов, не востребованных на рынке труда, так и в перегруженном теоретическим обучением, излишне «схоластическом» процессе обучения студентов. Успешное решение задачи по обеспечению экономического роста в России требует интеграции системы образования и экономики, а также слияния академической науки с практикой ведения бизнеса и технологических укладов.

Указанные процессы протекают на фоне смены централизованной экономики региональной. В настоящее время региональная экономика находится в стадии формирования региональных альянсов и кластеров. Решение задачи достижения высоких темпов экономического роста возможно только при условии эффективного использования ограниченных ресурсов. Реализация инновационного развития возможна с точки зрения достижения эффекта синергии, проявляющегося в качественном отличии свойств целого и суммы свойств элементов. При этом головные образовательные учреждения региона (региональные университеты) рассматриваются как ядро научно-образовательного

кластера региона, который, в свою очередь, может стать ключевым элементом стратегического развития экономики региона. Синергетика как динамично развивающееся междисциплинарное направление науки позволяет рассчитывать на успешное решение данной проблемы.

На основе изложенного можно заключить, что формирование научно-образовательного кластера представляет собой проблему, решение которой актуально и значимо для всех регионов страны, поэтому разработка концепции повышения синергии стратегии развития университетского комплекса региона актуальна и значима.

Следует отметить, что общие проблемы стратегического управления достаточно подробно освещены в многочисленных научных публикациях как отечественных, так и зарубежных специалистов.

Среди наиболее значимых зарубежных ученых, внесших вклад в изучение стратегического управления в целом и реализацию стратегии в частности, следует выделить Г. Минцберга, М. Портера, Ф. Котлера, И. Ансоффа, Д. Нортон, Р. Каплана. Среди отечественной теории и практики стратегического управления организациями следует отметить исследования О.С. Виханского, А.Т. Зуба, А.Л. Гапоненко, Ю.Н. Лапыгина и др.

Среди работ по исследованию региональной экономики необходимо указать труды Г.В. Гутмана, Б.Д. Бабаева, А.А. Мироедова.

Различным аспектам экономики и управления высшими учебными заведениями посвящены работы М.А. Лукашенко, В.В. Чекмарева, М.М. Мусарского, Н.В. Исаева.

Вопросы формирования, развития и управления университетскими комплексами рассмотрены в исследованиях В.П. Ковалевского, Т.О. Толстых, В.Ю. Тюриной, И.А. Лиман, Е.А. Князева, Е.А. Егорушкина, Т.Г. Проценко, Н.В. Астафьевой.

Исследованию различных проявлений эффекта синергии посвящены работы таких известных отечественных и зарубежных специалистов, как Г. Хакена, И. Ансоффа, Х. Итами, Э. Кемпбелла, К. Саммерс Лачс, Р. Каплана, Д. Нортон, П. Лоранжа, И.А. Майбурова.

Однако, несмотря на наличие значимого количества работ в указанном направлении, следует отметить тот факт, что системно вопросы синергии стратегии развития университетского комплекса региона в научной литературе не прорабатывались, поэтому научная проблема, решаемая в данной работе, состоит в недостаточности существующих

концепций и теорий в части обоснования системообразующей роли университетского комплекса в обеспечении стратегического развития экономики российских регионов.

Гипотеза исследования состоит в рассмотрении университетского комплекса региона как сети учебных заведений (дошкольных образовательных учреждений, школ, колледжей, вузов, институтов повышения квалификации), а также научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро, консалтинговых и венчурных фирм, т.е. университетский комплекс – это образовательная сеть, встроенная в экономику региона так, чтобы обеспечить рост конкурентоспособности региона в целом и самой технологической сети образовательных организаций. Естественно, что университеты могут и должны стать ведущим элементом указанной системы.

Из теории стратегического менеджмента известно, что сетевые структуры позволяют реализовать закон синергии, усиливая организации, входящие в них, поскольку в сетевых структурах складываются объективные предпосылки проявления синергетического эффекта.

Указанная постановка цели определила перечень задач, необходимых для разрешения:

1. Выявить общее и особенное в теоретических основаниях стратегического развития университетского комплекса региона.
2. Сформировать концепцию роста синергии университетского комплекса региона в процессе его стратегического развития.
3. Разработать модель сбалансированной системы показателей университетского комплекса региона как инструмента, обеспечивающего его стратегическое развитие.
4. Проанализировать факторы, влияющие на разработку стратегии развития университетского комплекса региона.
5. Сформировать концепцию повышения синергии стратегии развития университетского комплекса региона.
6. Определить методические особенности корректировки стратегии развития университетского комплекса и оценку эффективности стратегических изменений.

Глава 1. Теоретические основания стратегического развития университетского комплекса региона

1.1. Университетский комплекс региона как объект управления

При исследовании проблем стратегического развития регионального университетского комплекса необходим анализ сущности ключевых терминов и определений, к числу которых следует отнести «образование» и «обучение». В табл. 1.1 приведены подходы к трактовке сущности понятия «образование».

Таблица 1.1

Подходы к определению сущности понятия «образование»

Автор (источник)	Содержание определения
Закон Российской Федерации от 10.07.1992 № 3266-1 «Об образовании»	Образование – это целенаправленный процесс воспитания и обучения в интересах человека, общества, государства, сопровождающийся констатацией достижения гражданином (обучающимся) установленных государством образовательных уровней (образовательных цензов)
В.С. Леднев [67]	Образование – это общественно организуемый и нормируемый процесс постоянной передачи предшествующих поколений последующим социально значимого опыта, представляющий собой в онтогенетическом плане биосоциальный процесс становления личности
Т.Ю. Бухарина [14]	Образование – это комплекс знаний, умений и навыков, формирующих человеческую личность, обеспечивающих возможность принятия личностью решений в нестандартных ситуациях (общее образование), или комплекс знаний, умений и навыков, формирующих профессиональную субстанцию личности, обеспечивающих возможность принятия личностью решений в специфической профессиональной сфере деятельности (профессиональное обучение)

Автор (источник)	Содержание определения
П.В. Кривоносов [55]	Образование – это процесс общественного воспроизводства человека как личности, осуществляемый в условиях системы передачи и усвоения знаний, умений и навыков, норм поведения, нравственных ценностей, определяемый особенностями экономических отношений в непродуцированной сфере, уровнем экономического и социального развития общества
В.В. Герчикова [25]	Образование – это процесс передачи и освоения общих и специальных знаний, умений и навыков; система сохранения и распределения ценностей культуры, обеспечивающих преемственность поколений; обучающая и воспитывающая деятельность, формирующая определенный тип личности; объем общих и специальных знаний, полученных в результате определенного цикла обучения или самообразования; социальный институт, предполагающий и обеспечивающий функционирование системы образовательно-воспитательных учреждений
Э.Н. Гусинский, Ю.И. Турчанинов [29]	Образование – это достояние личности; процесс обретения личностью своего достояния; социальный институт, существующий для того, чтобы всем гражданам обрести такое состояние

Таким образом, несмотря на разные трактовки сущности понятия «образование», большинство авторов указывают на связь образования с личностью, стремление личности достигнуть определенную цель (например, статус в обществе) и рассматривают данный термин как уникальную характеристику индивида.

С точки зрения соотношения понятий «образование» и «обучение» необходимо отметить тот факт, что первый термин чаще используется в антропологическом контексте, а второй – в социальном. В табл. 1.2 приведены подходы к определению сущности понятия «обучение».

Таблица 1.2

Подходы к определению сущности понятия «обучение»

Автор (источник)	Содержание определения
Закон Российской Федерации от 10.07.1992 № 3266-1 «Об образовании»	Процесс взаимодействия преподавателя и обучающихся, в ходе которого осуществляется профессиональное образование
В.Н. Спицнадель [100]	Осознание структуры деятельности и его предмета

Автор (источник)	Содержание определения
Л.Я. Терещенко, А.М. Кутепов, С.Г. Майоркин [104]	Совместная деятельность преподавателей и обучающихся, направленная на формирование у каждого обучающегося определенной системы знаний, умений и навыков
С.И. Архангельский [4]	Процесс совместной взаимосвязанной и взаимозависимой деятельности педагогов и учащихся

Приведенные определения отражают существование большого числа подходов к трактовке сущности понятий «образование» и «обучение». Можно сделать вывод о том, что образование посредством обучения направлено на достижение целей общества, группы лиц или отдельного индивида. Следовательно, достижение целей высшего учебного заведения возможно лишь при их соответствии интересам общества, групп людей или отдельных индивидов.

В соответствии с современными представлениями в основу обучения заложен принцип самостоятельной, самоорганизующейся деятельности [34]. Традиционно под университетом понималось место, где естественный спрос на знания удовлетворяется предложением со стороны тех, кто может дать эти знания, а также как добровольное сообщество тех, кто желает узнать, и тех, кто может научить.

В настоящее время понятие «университет» объединяет представления о высшем учебном заведении, в котором свободно преподаются и развиваются все отрасли науки, существует широкое самоуправление (в рамках действующего законодательства), а слушателям предоставляется выбор в освоении научных знаний и частной жизни.

В соответствии с действующим российским законодательством (Типовым положением об образовательном учреждении высшего профессионального образования, Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом «О высшем и послевузовском образовании») возможны три уровня организационной структуры высшего учебного заведения:

1) учебно-научно-производственный комплекс, включающий в себя высшее учебное заведение и предприятия, учреждения и организации при нем, имеющие статус юридического лица;

2) высшее учебное заведение как одно юридическое лицо, не содержащее в своем составе каких-либо филиалов или иных структурных подразделений с правом юридического лица (унитарное учреждение);

3) единое юридическое лицо, имеющее в своем составе возможные варианты обособления структурных подразделений (филиалы, представительства и т.п.) [40].

По мнению Л.П. Куракова «аккредитованный вуз как объект преимущественной государственной поддержки и общественного внимания имеет основания на свободное прецедентное право формирования и реализации своей социально-экономической, академической и социальной политики» [57]. К числу академических свобод следует отнести свободу выбора организационно-правовых форм деятельности учебного заведения.

С точки зрения В. Владимирова возможны следующие организационно-правовые формы вузов по мере возрастания уровня отношений собственности:

1) государственные образовательные учреждения закрытого типа без права заниматься внебюджетной деятельностью и финансируемые исключительно из федерального бюджета. Организационная структура такого вуза традиционная – линейно-функциональная;

2) государственное образовательное учреждение, имеющее право заниматься внебюджетной деятельностью и полномочия по делегированию прав юридического лица своим структурным подразделениям. Финансирование – многоканальное, организационная структура – дивизиональная;

3) некоммерческая образовательная организация, имеющая собственное имущество, экономический интерес в отведенной ей сфере обучения и все возможности для автономного хозяйствования;

4) коммерческая образовательная организация, основной целью которой является получение прибыли от оказания платных образовательных услуг;

5) университетский комплекс – университет (единое юридическое лицо), состоящий из различных образовательных, научных, конструкторских, производственных и иных структурных подразделений;

6) университетский комплекс – объединение образовательных, научных, конструкторских, инновационных и иных учреждений и организаций различных форм собственности, сохраняющих свою самостоятельность и образовавших ассоциацию (союз) с правами юридических лиц;

7) университетский образовательный округ (ассоциация, союз) без прав юридического лица, объединяющий образовательные учреждения

и организации независимо от форм собственности и реализующий образовательные программы различных уровней;

8) стратегический альянс ряда организаций сферы обучения и иных сфер для решения отдельных крупных образовательных, научных, инновационных задач;

9) сетевые и виртуальные структуры, создаваемые вузами для удовлетворения спроса на конкретные образовательные услуги и научные работы [20].

По мнению ректора Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова В.А. Садовниченко университетский округ – это:

- уже проверенная на практике форма объединения учебных заведений всех типов вокруг ведущего университета или нескольких авторитетных вузов;

- средство консолидации учебных заведений, организации их взаимодействия как по вертикали (дошкольное учреждение – школа – вуз – учебное подразделение повышения квалификации и переподготовки кадров), так и по горизонтали (в масштабах района, республики, края, области и, что не менее важно, в контакте с учебными заведениями близлежащих регионов и федеральным центром);

- весьма перспективная форма взаимодействия учебных заведений со всеми заинтересованными организациями и общественными силами: от центральных и местных органов власти и управления, предприятий экономики и социальной сферы, до родительской общественности, интеллектуальных, деловых и иных общественных кругов;

- наиболее адекватная современному этапу научно-технического развития форма повышения интеллектуального и материального потенциала самого образования [97].

Таким образом, отличительными чертами университетского комплекса от университета являются следующие возможности: предоставление обучающимся многоуровневого образования (среднего, среднего специального, высшего, послевузовского); более комфортные условия для коммерциализации научно-технических разработок (трансфера знаний); формирование единой методологии профессионального образования; раскрытие индивидуальных творческих способностей обучающихся. С точки зрения региональной составляющей, университетский комплекс может быть ориентирован на сохранение единого образовательного пространства страны с одновременным учетом специфики отдельных регионов.

На основе приведенных выше рассуждений можно сказать, что региональный университетский комплекс – составная часть системы обучения и системы образования. При этом следует указать на тот факт, что сама по себе идея создания учебно-научно-производственных комплексов не обладает научной новизной, поэтому при формировании университетского комплекса региона необходимо сочетать как горизонтальную, так и вертикальную интеграцию элементов; рассматривать данную систему в качестве единого хозяйствующего субъекта рынка.

Следует также указать на то значимое обстоятельство, что региональный университетский комплекс ориентирован на баланс интересов предприятий и организаций, входящих в его состав.

По видам общеобразовательных программ учебные заведения подразделяются на дошкольные, начальные общие, основные общие, средние, полные общие. Это наиболее массовая группа учебных заведений в России, в основном с муниципальной формой собственности.

В условиях переходного периода рыночной экономики с середины 1990-х гг. повышенный спрос возник на программы высшего образования, в результате чего число вузов увеличилось почти в 1,8 раза (с 514 до 914), преимущественно за счет создания сектора негосударственного образования. Одновременно шел процесс спонтанного преобразования, а фактически – "переименования" отраслевых государственных институтов в академии и университеты. В Типовом положении о вузах даны четкие определения трех основных видов высших учебных заведений [32]. Сравнительная оценка указанных видов вузов приведена в табл. 1.3.

Таблица 1.3

Сравнительная оценка видов вузов [109]

Особенности	Университет	Академия	Институт
1. В сфере реализуемых образовательных программ	Образовательные программы высшего и послевузовского профессионального образования по <i>широкому спектру направлений подготовки (специальностей)</i>	Образовательные программы высшего и послевузовского профессионального образования	Образовательные программы высшего профессионального образования, а также, <i>как правило</i> , образовательные программы послевузовского профессионального образования

Окончание табл. 1.3

Особенности	Университет	Академия	Институт
2. Образовательная деятельность	Подготовка, переподготовка и (или) повышение квалификации работников высшей квалификации, научных и научно-педагогических работников	Подготовка, переподготовка и (или) повышение квалификации работников высшей квалификации для <i>определенной области научной и научно-педагогической деятельности</i>	Подготовка, переподготовка и (или) повышение квалификации работников для <i>определенной области профессиональной деятельности</i>
3. Научно-исследовательская деятельность	Фундаментальные и прикладные научные исследования <i>по широкому спектру наук</i>	Фундаментальные и прикладные научные исследования <i>преимущественно в одной из областей науки или культуры</i>	Фундаментальные и (или) прикладные научные исследования
4. Статус в системе высшего образования	<i>Ведущий научный и методический центр в областях своей деятельности</i>	<i>Ведущий научный и методический центр в области своей деятельности</i>	—

Университет – высшее учебное заведение, деятельность которого направлена на развитие образования, науки и культуры путем проведения фундаментальных научных исследований и обучения на всех уровнях высшего, послевузовского и дополнительного образования по широкому спектру естественно-научных, гуманитарных и других направлений науки, техники и культуры. Университет является ведущим центром развития образования, науки и культуры, способствующим распространению научных знаний и осуществляющим культурно-просветительскую деятельность среди населения.

Академия – высшее учебное заведение, деятельность которого направлена на развитие образования, науки и культуры путем проведения научных исследований и обучения на всех уровнях высшего, послевузовского и дополнительного образования преимущественно в одной из областей науки, техники и культуры. Академия является ведущим научным и методическим центром в сфере своей деятельности, в широких масштабах осуществляющим подготовку специалистов высшей

квалификации и переподготовку руководящих специалистов определенной отрасли (области).

В Типовом положении о вузах даны четкие определения трех основных видов высших учебных заведений (университет, академия и институт) [109], что согласуется со ст. 9 Федерального закона от 22 августа 1996 г. № 125-ФЗ «О высшем и послевузовском профессиональном образовании».

Таким образом, ключевая особенность университета – широкий профиль направлений деятельности как в сфере образовательных программ, так и при осуществлении научно-исследовательской деятельности.

Приведенные выше рассуждения подчеркивают высокую скорость изменений институциональной среды высших учебных заведений. Так, рассмотренные законодательные документы устанавливают смену государственных образовательных стандартов не реже одного раза в десять лет. В период с 1995 г. ожидается уже третья волна модернизации основополагающих рамочных документов реализации высшего профессионального образования.

Значимым образом на состав формальных институтов системы высшего образования влияет изменение фактора внешней среды косвенного действия – международного окружения, обусловленное реализацией принципов Болонской конвенции. С указанной точки зрения ожидается принятие государственных образовательных стандартов третьего поколения, призванных уточнить соотношения степеней высшего профессионального образования, а именно – бакалавр, специалист и магистр. Указанные изменения во многом повлияют и определяют направления стратегического развития системы высшего профессионального образования в России.

В этой связи следует акцентировать внимание на последних изменениях институциональных основ российской системы высшего образования. Так, в ноябре 2006 г. принят Федеральный закон РФ № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях». Этим законом определяется правовое положение автономных учреждений, порядок их создания, ликвидации, цели, порядок формирования и использования их имущества, основы управления автономными учреждениями (АУ), основы отношений автономных учреждений с их учредителями, с участниками гражданского оборота, ответственность автономных учреждений по своим обязательствам. Статьей 5 главы 2 указанного закона закреплено, что «автономное учреждение создается путем его учреждения или путем изменения

типа существующего государственного или муниципального учреждения». Управленческо-правовые особенности автономного учреждения приведены в табл. 1.4.

Таблица 1.4

Управленческо-правовые особенности автономного учреждения [110]

Функциональная сфера управления	Основное содержание
Финансирование	Финансируется выполнение задания с учетом расходов на содержание недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества. Не финансируется содержание имущества, сданного в аренду с согласия учредителя. Финансовым документом является план финансово-хозяйственной деятельности
Ответственность	Отвечает по своим обязательствам закрепленным за ним имуществом, за исключением недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества, закрепленных за ним учредителем или приобретенных автономным учреждением за счет средств, выделенных ему учредителем на приобретение этого имущества. АУ не отвечает по обязательствам собственника имущества автономного учреждения
Распоряжение имуществом	Без согласия учредителя автономное учреждение не вправе распоряжаться недвижимым и особо ценным движимым имуществом АУ за счет средств, выделенных ему учредителем на приобретение этого имущества. Остальным имуществом, в том числе недвижимым, автономное учреждение вправе распоряжаться самостоятельно
Распоряжение доходами	Доходы АУ поступают в его самостоятельное распоряжение и используются им для достижения целей, ради которых оно создано. Собственник имущества не имеет права на получение доходов от осуществления автономным учреждением деятельности и использования закрепленного за автономным учреждением имущества
Органы управления	Обязательны наблюдательный совет, руководитель. Могут быть и иные предусмотренные федеральными законами и уставом автономного учреждения органы (общее собрание (конференция) работников автономного учреждения, ученый совет, художественный совет и другие). Вопросы, относящиеся к компетенции наблюдательного совета, не могут быть переданы на рассмотрение другим органам учреждения

Приведенные в табл. 1.4 управленческо-правовые особенности автономного учреждения свидетельствуют о необходимости использования подходов стратегического менеджмента к управлению высшим учебным заведением, повышения уровня профессионализма в аппарате менеджмента, формирования управленческой команды, использования инструментов бюджетирования, инвестиционного менеджмента, управления рисками и управленческого прогнозирования.

Возможность изменения организационно-правовой формы для системы управления вузом, с одной стороны, создает дополнительные возможности, с другой – формирует угрозы (табл. 1.5).

Таблица 1.5

Возможности и угрозы для системы управления университетом при изменении организационно-правовой формы вуза [93]

Проблемы управления	Возможности, связанные с изменением организационно-правовых форм	Угрозы, связанные с изменением организационно-правовой формы
Плохая управляемость вузовских структур	Повышение управляемости за счет усиления влияния федерального и регионального уровней управления высшей школой на деятельность вуза	1. Снижение управляемости на этапе внедрения новой системы управления. 2. Возникновение разрыва в уровнях управления вузом, изоляция и противопоставление топ-менеджмента вуза другим его уровням
Закостенелость и недостаточная гибкость организационной структуры вузов	Не появляется новых возможностей, расширяющих права вуза в организационном развитии в сравнении с действующим законодательством	Деформация организационных структур, обусловленная ориентацией на решение оперативных задач
Самодостаточная, слабо опирающаяся на обратную связь система постановки целей и оценки	Усиление связи и влияния региональной системы образования и рынка труда	1. Усиление централизации в принятии ключевых управленческих решений. 2. Демонтаж складывающихся рыночных инструментов целеполагания и оценки деятельности вузов

Окончание табл. 1.5

Проблемы управления	Возможности, связанные с изменением организационно-правовых форм	Угрозы, связанные с изменением организационно-правовой формы
Замкнутость вузовского менеджмента на решении преимущественно внутренних задач вуза	Смещение фокусов активности вузов будет обусловлено изменением механизмов финансирования высшей школы	1. Неподготовленность вузовского менеджмента к новым условиям деятельности 2. Конфликт «бюджетного» и «рыночного» мышления
Неэффективное управление государственной собственностью	Усиление контроля и прозрачности	Снижение ответственности административного управления

Таким образом, перед администрацией высшего учебного заведения встает стратегически важный и весьма сложный вопрос изменения организационно-правовой формы в пользу автономного учреждения. В табл. 1.6 приведена сравнительная оценка параметров стратегического выбора университета.

Таблица 1.6

Параметры, определяющие стратегический выбор университета

Параметры стратегического выбора	Автономное учреждение	Бюджетное учреждение
Высокие темпы роста заработной платы профессорско-преподавательского состава и других категорий персонала	+	-
Гарантированное бюджетом финансирование	-	+
Содержание социально-культурной сферы	-	+
Развитие научно-исследовательской работы за счет собственных средств	+	-
Создание фонда на выплату премий и материальной помощи	+	-
Развитие партнерских связей с российскими и зарубежными вузами	+	-
Создание ассоциаций вузов	+	-
Создание совместных предприятий с коммерческими структурами	+	-

На основе данной таблицы следует сформировать вывод о более высокой степени административной и финансовой самостоятельности высшего учебного заведения в случае изменения организационно-правового статуса в пользу автономного учреждения. При этом возрастает неопределенность и снижение стабильности в функционировании университета. Таким образом, решение об изменении организационно-правовой формы является стратегическим выбором для современных российских университетов.

Объективный процесс формирования постиндустриальных экономических систем приводит к изменению структуры экономики, суть которого состоит в увеличении доли сферы услуг в экономическом кругообороте. С указанной точки зрения основной лимитирующий фактор современных экономических систем – информация и накопленные знания, которые являются стратегическими ресурсами социально-экономического развития. Данная особенность проявляется на всех уровнях экономической системы – мировом, национальном, региональном и местном, поэтому основной фактор обеспечения экономического роста – интеграция системы образования с существующими технологическими укладами. Университеты как центры образовательной деятельности и научных исследований должны стать основой инновационной инфраструктуры экономики региона.

Современная модель образования в России находится в состоянии модернизации и развития. В соответствии с Проектом государственной программы «Образование и развитие инновационной экономики: внедрение современной модели образования в 2009 – 2012 гг.» в сфере образования нашей страны ожидается ряд ключевых общесистемных изменений, к числу которых следует отнести «перевод значительной части учреждений образования в статус автономных...». Кроме этого предполагается изменения структурных элементов высшего образования, среди которых будут выделены:

- федеральные университеты – вузы мирового уровня, интегрирующие передовые научные исследования и образовательные программы, решающие геополитические, кадровые и исследовательские задачи общенациональных инвестиционных проектов;
- национальные исследовательские университеты – вузы, реализующие интегрированные инновационные программы, научно-исследовательские проекты, решающие кадровые и исследовательские задачи инновационной экономики по наиболее приоритетным направлениям

развития науки и техники на основе интеграции образовательной, научной и производственной деятельности, поддерживаемые на конкурсной основе;

- университеты регионального значения, реализующие многопрофильные программы для кадрового обеспечения социально-экономического развития субъектов Российской Федерации;

- институты, реализующие, главным образом, программы бакалавриата.

Важная тенденция развития системы образования – механизм государственно-частного партнерства, основанный на развитии инновационной инфраструктуры вузов посредством создания бизнес-инкубаторов, технопарков и венчурных предприятий. Реализация концепции непрерывного образования приводит к необходимости формирования университетских комплексов.

Как свидетельствует разработанная некоммерческим партнерством ”Институт социально-экономического развития“ (НП ИНСЭР) «Стратегия социально-экономического развития Владимирской области до 2027 г.», стратегическими направлениями развития образования являются:

- совершенствование содержания и технологий образования;
- повышение эффективности управления в системе образования;
- совершенствование экономических механизмов и ресурсного обеспечения в сфере образования;

- развитие дошкольного образования;
- профилактика безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних;

- помощь детям-сиротам и детям, оставшимся без попечения родителей.

Указанный документ предусматривает изменение структуры специальностей и направлений подготовки в вузах региона с целью обеспечения наукоемкого промышленного производства с помощью собственных возобновляемых трудовых ресурсов.

Приведенный в данном пункте анализ развития институциональных основ высшего образования свидетельствует о необходимости использования менеджментом вузов подходов стратегического управления.

Следует подчеркнуть тот факт, что данные организационно-пра-

вовые формы имеют много общих характеристик, являясь некоммерческими организациями. При этом автономные учреждения характеризуются большей степенью самостоятельности от учредителя (органов государственной власти), что формирует дополнительные возможности для руководства вуза и, одновременно, повышает требования к уровню подготовки управленческих кадров, что проявляется в возможности реализации профессионального менеджмента в автономном учреждении.

Одно из перспективных направлений развития системы образования нашей страны – возможность интеграции образовательных учреждений в научно-образовательные кластеры (университетские комплексы и университетские округа). Начиная с 2001 г., формируется нормативная база, позволяющая осуществлять объединение учебных заведений в виде университетских комплексов и университетских округов [88].

Особенности понятий «университет», «университетский комплекс», «университетский округ» приведены в табл. 1.7.

Таблица 1.7

Особенности понятий «университет», «университетский комплекс», «университетский округ» [48]

Параметры сравнения	Университет	Университетский округ	Университетский комплекс
1. Уровень реализуемых образовательных программ	Высший, послевузовский	Начальный, средний, высший, послевузовский	Начальный, средний, высший, послевузовский
2. Уровень территориальной концентрации	Уровень населенного пункта	На уровне населенного пункта или субъекта РФ	Может отсутствовать
3. Степень однородности головного вуза и учебных заведений-спутников	Как правило, гомогенная система	Гетерогенная система	Гетерогенная система
4. Уровень самоуправления учебных заведений-спутников	Как правило, незначительный	Значительный	Как правило, значительный

Параметры сравнения	Университет	Университетский округ	Университетский комплекс
5. Уровень коммерческой реализации интеллектуальной собственности	Ограниченный (результаты научно-исследовательских работ)	Ограниченный (на уровне отдельных организаций)	Высокий (результаты научно-исследовательских работ, технологической подготовки производства, производство и сбыт)
6. Типовая организационная форма	Холдинг	Ассоциация	Концерн

Приведенная в таблице сравнительная оценка позволяет сформулировать вывод о предпочтительности университетских округов и университетских комплексов как организационных объединений, ориентированных на обеспечение стратегического развития не только системы образования, но и экономики региона в целом. Указанные структуры, имеющие сетевую природу, позволяют эффективно обеспечивать достижение положительного эффекта синергии.

Описанные процессы значимо меняют внешнее окружение образовательных учреждений, что формирует новые возможности и создает дополнительные угрозы. Поэтому значимым фактором модернизации системы образования региона является формирование стратегии развития региональных образовательных учреждений.

1.2. Стратегическое развитие социально-экономических систем

Один из постулатов современной экономики – утверждение о том, что социально-экономические системы обладают динамикой, т.е. изменяются во времени.

Развитие – это необратимое, направленное, закономерное изменение систем.

Закон развития в общем виде может быть сформулирован так: «каждая материальная или социальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла» [102].

В то же время существует противоположная точка зрения, заключа-

ющаяся в том, что процессы развития не имеют закономерной природы. По мнению ряда авторов, всякая система подвержена флуктуациям, или случайным отклонениям от равновесия, вызванным внутренними факторами, и, если она находится в неустойчивом состоянии, благодаря взаимодействию с окружающей средой эти колебания усиливаются и, в конце концов, приводят к ликвидации прежнего порядка и структуры. Однако этот деструктивный аспект дополняется затем конструктивным, состоящим в том, что в результате взаимодействия элементы старой системы вырабатывают согласованное, коллективное поведение, вследствие чего в системе возникают кооперативные процессы и спонтанно формируется новый порядок и новое равновесие, т. е. «началом любого развития являются случайные изменения, которые постепенно приводят к неустойчивости системы» [28].

Вопрос о случайности или закономерности изменений, как и любых событий вообще (из чего следует наличие или отсутствие универсальных законов), является одним из наиболее важных спорных моментов как философии в целом, так и философии науки в частности и носит теоретический характер, что тем не менее не мешает веками на практике использовать формализованные описания закономерностей (законы) в условиях, соответствующих их степени обобщенности.

Существуют две формы развития – эволюционная (постепенные количественные и качественные изменения) и революционная (скачкообразный переход от одного состояния к другому) [58]. Выделяют также прогрессивное и регрессивное развитие.

Как правило, социально-экономические системы – это нелинейные системы с нелинейными взаимодействиями и нелинейными законами развития, для которых имеет смысл использование понятия «траектория развития». Периоды спокойного развития, когда происходит медленное накопление изменений, сменяются периодом бифуркаций, периодом перехода из одного канала развития в другой. В литературе также встречается определение данных типов развития как количественного и качественного.

Развитие социально-экономической системы происходит по следующей схеме: до определенного момента она эволюционирует по заданной траектории развития – происходит медленное накопление новых особенностей и в какой-то точке развитие теряет устойчивость или согласованность с развитием системы высшего уровня и происходит пе-

реход на новую траекторию. Последнее предполагает новое качественное состояние объекта, которое выступает как изменение его состава или структуры.

Стадии развития организации следующие: формирование, интенсивный рост, стабилизация, кризис.

В обществе сознательное управление дополняется самоорганизацией, т.е. стихийным воздействием на процессы, протекающие в системе, что соответствует категориям муниципального управления и местного самоуправления.

Развитие социально-экономических систем качественно отличается от эволюции природных систем. Во-первых, основной эволюционный принцип – принцип целесообразности – не проявляется в рамках общества столь же однозначно, как в природной системе.

Во-вторых, особенность социально-экономической эволюции – существование общепрогрессивной* тенденции в ее развитии, в то время как эволюция чисто природных систем при достижении наибольшей целесообразности обнаруживает тенденцию к своеобразному повторению, цикличности до изменения условий окружающей среды.

Еще одна немаловажная особенность эволюции социально-экономических систем – передача исторического опыта будущим поколениям. Благодаря этой особенности развитие происходит значительно более быстрыми темпами, чем эволюция природных систем.

Развитие организаций обусловлено следующими факторами:

- изменением внешней среды (экономики, политики, этики, культуры и др.);
- изменением внутренней среды (переход на новые технологии, перемещение работников и др.);
- потребностями и интересами человека и общества (потребность в самовыражении человека, потребность в прибавочном продукте общества и др.);
- старением и износом материальных элементов (оборудования, человека, технологии);
- изменением экологии;

* Проблема определения направления развития общества имеет дискуссионный характер. Однако в каком направлении не происходило бы, по мнению различных авторов, развитие – прогрессивном или регрессивном – исследователи не отрицают наличия направления, не обусловленного одним только изменением внешней среды.

- техническим прогрессом;
- глобальным состоянием мировой цивилизации и т.д. [102].

Все эти факторы самым непосредственным и существенным образом влияют на сам факт существования и деятельности организаций, а значит и на их развитие. Причем любой из этих факторов в зависимости от ситуации может играть в развитии муниципальных образований определяющую роль.

Развитие любой системы циклично. Несмотря на то, что проблема определения природы цикличности до конца еще не разрешена, можно утверждать, что цикличность представляет собой волновые колебания, включающие различные состояния (фазы): рост (подъем), насыщение, спад (рецессию), депрессию (застой), за которой опять следует рост. При этом все фазы цикла развития наступают при соответствующих условиях и предпосылках. После развития кейнсианского направления макроэкономического регулирования многие ученые признали не только наличие цикличности, но и необходимость противодействия их негативным последствиям, т.е. обеспечения устойчивости развития.

Для обеспечения устойчивости развития социально-экономическая система реализует специфическую стратегию развития. Результаты многочисленных исследований показывают, что организации в течение жизненного цикла уверенно развиваются лишь тогда, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы.

Понятие «стратегия» имеет множество трактовок. Среди зарубежных авторов, внесших значительный вклад в исследование стратегического развития социально-экономических систем, следует обратить внимание на работы Г. Минцберга, Б. Альстренда, Дж. Лэмпела [78], М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури [76], Д.Е. Шендела, К.Дж. Хаттена [125], Дж.М. Хиггенса [123], Дж.А. Пирса, Р.Б. Робинсона [125]. Отражая отечественную специфику управления, такие видные ученые, как О.С. Виханский [128], А.И. Наумов [19], А.Т. Зуб, М.В. Локтионов [38], Ю.Н. Лапыгин [60], внесли весомый вклад в развитие данного понятия.

Авторы книги «Школы стратегий» Генри Минцберг, Брюс Альстренд и Джозеф Лэмпел, например, дают пять определений стратегии в соответствии с основными направлениями употребления данного термина не только в науке, но и в жизни:

- «план, руководство, ориентир или направление развития, дорога из настоящего в будущее;

- принцип поведения или следование некоторой модели поведения;
- позиция, а именно расположение определенных товаров на конкретных рынках;
- перспектива, т.е. основной способ действия организации;
- ловкий прием, особый «маневр», предпринимаемый с целью перехитрить соперника или конкурента» [78].

Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт и Франклин Хедоури приводят обобщенное функциональное определение: «Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей» [76].

Олег Самуилович Виханский, ведущий профессор МГУ в области стратегического управления, определяет стратегию со структурной позиции: «Стратегия как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде» [19].

Приведенные дефиниции отражают три основных подхода к определению термина «стратегия» и не противоречат друг другу.

Обобщая, можно сказать, что стратегическое развитие представляет собой долгосрочное управляемое развитие в соответствии с детально разработанным планом достижения целей системы. Таким образом, в стратегическом развитии ключевыми аспектами являются наличие стратегии и управление на ее основе.

Стратегическое социально-экономическое развитие организации – многомерный и многоаспектный процесс, включающий рост производства и доходов, перемены в институциональной, социальной и административной сферах, перемены в общественном сознании, а также перемены в традициях, привычках и т.д.

Развитие осуществляется как за счет внутреннего роста, так и за счет внешнего. Внутреннее развитие осуществляется в пределах компетенции организаций, риск изменений, связанных с развитием, не велик. Развитие за счет реализации механизмов внешнего роста (к таким механизмам следует отнести слияние, поглощение, присоединение) дает более быстрые результаты.

Главная цель слияний и поглощений заключается в стремлении получить преимущества за счет реализации закона синергии.

Стратегии развития не всегда направлены на рост организаций, а иногда ориентируются на внутреннее сокращение или отделение.

«К наиболее существенным причинам разукрупнений относятся: изменение целей развития организации; недостаточная эффективность отделяемой части организации; потребность получения финансовых ресурсов» [64].

Основные типовые направления стратегического развития организаций отражаются в типологиях стратегий. В начале 1980-х гг. М. Портер предложил типологизировать конкурентные стратегии, основываясь на масштабе рынка и направлении приложения усилий. Спустя десятилетие, А. Томпсон и А. Стрикленд предложили иную модель классификации подобных стратегий. Н.Н. Трениным разработана типология, основанная на специфике роста организации [106].

Кроме типовых направлений стратегического развития существуют разные уровни их проявления, которые отражены в декомпозиции стратегий по уровням иерархии. В диверсифицированной организации стратегии разрабатываются, как правило, на четырех различных организационных иерархически подчиненных уровнях: корпоративная стратегия, деловая стратегия, функциональная стратегия, операционная стратегия [105].

Как уже отмечалось, вторым ключевым аспектом стратегического развития является стратегическое управление.

«Термин "стратегическое управление" стал использоваться на рубеже 1960-х и 1970-х годов для обозначения различия между управлением на низовом уровне (в структурных подразделениях фирм), осуществлявшимся традиционными способами, и корпоративным управлением на уровне фирмы» [64]. «Ведущей мыслью, отражающей сущность перехода от оперативного управления к стратегическому, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение, для того чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения» [18].

Специфика подходов к определению стратегии отражается и на определении стратегического управления.

В учебнике А.А. Томсона, А.Дж. Стрикленда по стратегическому менеджменту в переводе Л.Г. Зайцева и М.И. Соколовой стратегическое управление трактуется как «область деятельности высшего руководства организации, главная обязанность которого состоит в определении

предпочтительных направлений и траекторий развития организации, постановке целей, распределения ресурсов и всего того, что дает организации конкурентные преимущества» [105].

В.Р. Веснин дает следующее определение стратегического управления: «Управление стратегическими возможностями, выбором стратегических позиций; управление на основе ранжирования стратегических задач, реагирования на сильные и слабые сигналы, управление реализацией чрезвычайных программ и прочее» [16].

Дж. Пирс и Р. Робертсон предметом стратегического управления считают разработку и реализацию стратегий, что включает в себя определение миссии, философии, генеральной цели, анализ и прогноз среды и конкуренции, сильных и слабых сторон фирмы, планирование целей и стратегии.

Игорь Ансофф в работе «Стратегическое управление» так определил содержание этого понятия: «Деятельность по стратегическому управлению связана с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиваться своих целей, соответствуют внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям» [3].

О.С. Виханский, развивая свое определение стратегии, пишет, что «стратегическое управление – такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и производит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей» [18].

Отличия стратегического управления от оперативного (текущего) управления наглядно отражены в сравнительных таблицах О.С. Виханским [18] и В.Р. Весниным [16].

В целом, «стратегическое управление развитием социально-экономических систем решает следующие основные задачи:

- преодоление кризисного состояния организации, вызванного расхождением ее возможностей и требований среды;
- занятие (или сохранение) лидирующего положения среди подобных организаций в перспективе;

- создание условий долгосрочного развития с учетом внешних и внутренних возможностей» [64].

В системе можно выделить два вида материальных ресурсов: неперемещаемые (природные ресурсы, основные фонды, стационарная инфраструктура и т.п.) и мобильные (капитал, оборудование, технологии и т.п.), а также человеческие (не просто трудовые ресурсы, но лица, сознательно действующие в рамках установленных социально-хозяйственных механизмов).

Для эффективного развития системы необходима сбалансированность данных трех факторов. Так, избыток неперемещаемых и трудовых ресурсов, при нехватке необходимого оборудования, технологий, финансовых ресурсов не только не будет способствовать развитию, но, наоборот, будет препятствовать эффективному функционированию системы. В частности, возникнет безработица, производственные фонды будут загружены не полностью, что увеличит расходы на ликвидацию данных диспропорций. Аналогично нехватку квалифицированных кадров практически невозможно восполнить избытком материальных ресурсов.

Из различных трактовок понятия стратегического управления можно выделить общее: стратегическое управление представляет собой деятельность по разработке и реализации стратегии в масштабе реального времени.

Процесс разработки стратегии может быть осуществлен различными путями. Однако в любом случае должны быть учтены особенности текущего состояния и прогнозируемые изменения внешней и внутренней сред социально-экономической системы, проанализированы типовые и действующая стратегии, а также сформулированы видение, миссия и цели организации. Все эти факторы прямо влияют на выработку стратегии.

«Видение – это руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы, не сама цель, а, скорее, чувство основной цели фирмы. То есть видение – это идеальная картина будущего, то состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях. Видение определяет уровень притязаний в процессе стратегического планирования» [101].

Для достижения намеченного состояния «...миссия, как деятельность, обращенная вовнутрь самоуправления, должна быть направлена

на формирование самоуправляемой системы: путем совершенствования структуры управления органов власти, совершенствования социальной культуры и квалификации населения, а также саморазвития местного сообщества во всех других сферах».

В больших социально-экономических системах существует целый комплекс проблем, связанных с воплощением в реальность стратегического плана развития. Основными из них являются:

- необходимость масштабной детализации стратегии по всем уровням системы;
- сложность адекватного и эффективного контроля за ходом реализации стратегии, включая получение предупреждающих данных;
- поддержание мотивации персонала для обеспечения вовлеченности его в постоянное управление стратегическим развитием.

1.3. Стратегическое развитие университетов в период российских социально-экономических реформ

Проводимые в России масштабные социально-экономические преобразования приводят к уменьшению изолированности нашей страны и вовлечению ее в глобальные мировые процессы. Поэтому рассмотрение стратегического развития университетов необходимо начать с оценки мировых тенденций развития высшего образования.

По оценкам ЮНЕСКО [21] можно выделить три значимых компоненты в мировых процессах изменения высшего образования.

Во-первых, в течение сорока последних лет XX столетия наблюдался феноменальный рост числа студентов: с 13 млн человек в 1960 г. до 82 млн – в 1995 г. Такие темпы роста позволяют прогнозировать рост числа студентов в 2010 г. до величины порядка 120 млн, а в 2020 г. – до 130 – 140 млн человек, что может привести практически к удвоению всей материально-технической инфраструктуры системы высшего образования и расходов на ее содержание. Численность студентов глобальных мегасистем приведена на рис. 1.1.

Во-вторых, процессы глобализации и унификации, происходящие во всех сферах, развитие мощных средств телекоммуникаций привели к беспрецедентной открытости и вариативности образования. Структура экспорта образовательных услуг странами-лидерами представлена на рис. 1.2.

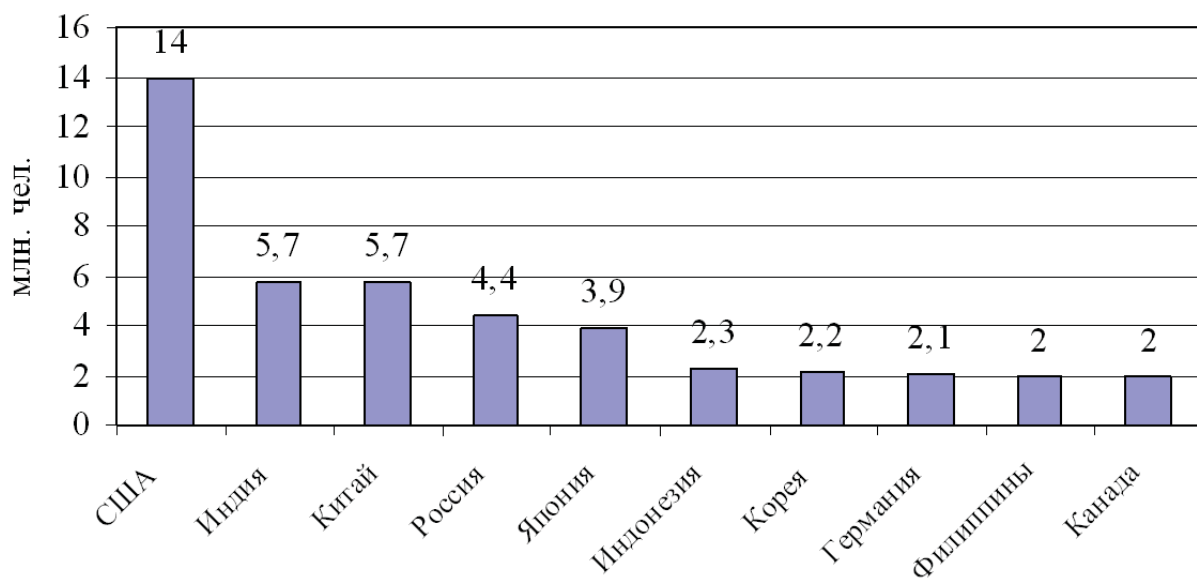


Рис. 1.1. Численность студентов глобальных мегасистем [21]

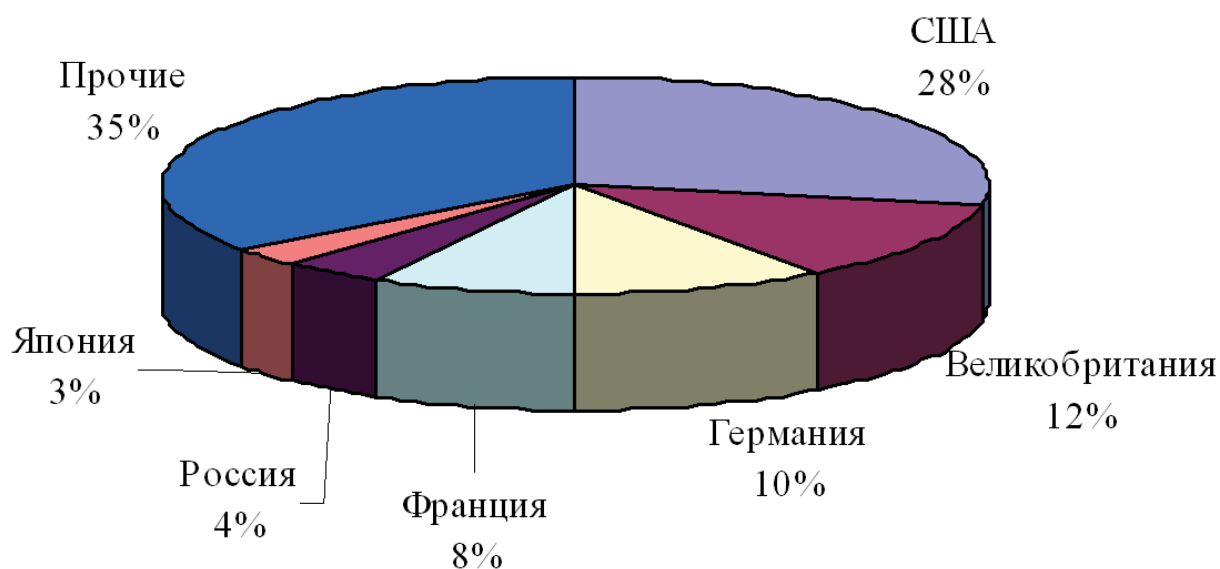


Рис. 1.2. Удельный вес иностранных студентов в крупнейших образовательных системах [21]

В-третьих, за последние двадцать лет во всех регионах мира, за исключением стран, входивших в состав социалистического лагеря, наблюдался существенный рост расходов государств на высшее образование. Например, в США эти расходы выросли в 3 раза, в Западной Европе – в 3,4 раза, в Китае – в 2 раза, в странах Восточной Азии – в 4 раза и только в бывших социалистических странах произошло уменьшение расходов на 25 % [12].

Университет – социальное явление, характеризующееся двойственностью проявления своих форм. С одной стороны, современные

университеты продолжают оставаться производственными организациями, целевой функцией которых государство определило производство образовательных продуктов (научных и образовательных товаров и услуг). С другой стороны, университеты все более превращаются в фактор социального и культурного развития городов и регионов, обеспечивающий реализацию ожиданий населения (общества) в повышении качества жизни.

Современное российское образование испытывает в своем развитии влияние как внешних факторов (Россия как инкубатор интеллектуальных ресурсов; экспансия дистанционных образовательных технологий), так и внутренних (длительная ориентация на экспорт сырьевых ресурсов привела к технологическому отставанию, как следствие, стагнации образовательных технологий). Сочетание этих факторов позволяет многим аналитикам констатировать, что российское высшее образование находится «на обочине» мирового образовательного процесса [108].

Таким образом, развитие высшего образования с позиции стратегических ориентиров претерпело ряд серьезных изменений. Начало рыночных преобразований (1991 – 1992 гг.) привело к резкому изменению внешней среды университета, что отразилось на постановке задач выживания. Начало экономической стабилизации (1999 г.) позволило обсуждать подходы к стратегическому развитию университетов.

Основные показатели деятельности учреждений высшего профессионального образования России приведены в табл. 1.8 и на рис. 1.3 и 1.4.

Таблица 1.8

Основные показатели деятельности учреждений высшего профессионального образования России

Годы	Количество учебных заведений			Прием, тыс. чел.		Численность студентов, тыс. чел.		Выпуск, тыс. чел.	
	Всего	В том числе		Всего	В том числе очное обучение	Всего	В том числе очное обучение	Всего	В том числе очное обучение
		государственных	негосударственных						
1985	502	502	–	634,7	365,4	2 966,1	1 569,3	476,6	300,2
1990	514	514	–	583,9	360,7	2 824,5	1 647,7	401,1	215,5
1995	759	566	193	677,8	421,1	2 777,5	1 744,7	402,3	258,8
1996	817	573	244	729,2	445,7	2 964,9	1 848,1	428,2	280,5
1997	880	578	302	814,6	488,3	3 248,3	1 982,2	457,7	303,7

Годы	Количество учебных заведений			Прием, тыс. чел.		Численность студентов, тыс. чел.		Выпуск, тыс. чел.	
	Всего	В том числе		Всего	В том числе очное обучение	Всего	В том числе очное обучение	Всего	В том числе очное обучение
		государственных	негосударственных						
1998	914	580	334	912,9	532,3	3 597,9	2 147,5	500,8	327,7
1999	939	590	349	1 058,7	589	4 073,0	2 352,8	554,8	345
2000	965	607	358	1 292,5	687,4	4 741,3	2 625,1	635,1	375,3
2001	1 009	621	388	1 461,6	745,8	5 426,9	2 880,6	720,2	405,2
2002	1 039	655	384	1 503,9	774,7	5 947,5	3 104,0	840,4	452,8
2003	1 046	654	392	1 643,4	803,8	6 455,7	3 276,6	976,9	487
2004	1 071	662	409	1 659,1	841,3	6 884,2	3 433,5	1 076,6	525,5
2005	1 068	655	413	1 640,48	830,65	7 064,58	3 508,02	1 151,7	570,49
2006	1090	660	430	1657,6	826,3	7309,8	3582,1	1255	620,5
2007	1108	658	450	1681,6	789,5	7461,3	3571,3	1335,5	643,9

Данные, приведенные в табл. 1.8 и на рис. 1.3, свидетельствуют о двукратном увеличении числа вузов за период с 1985 (502 вуза) по 2007 г. (1108 вузов).

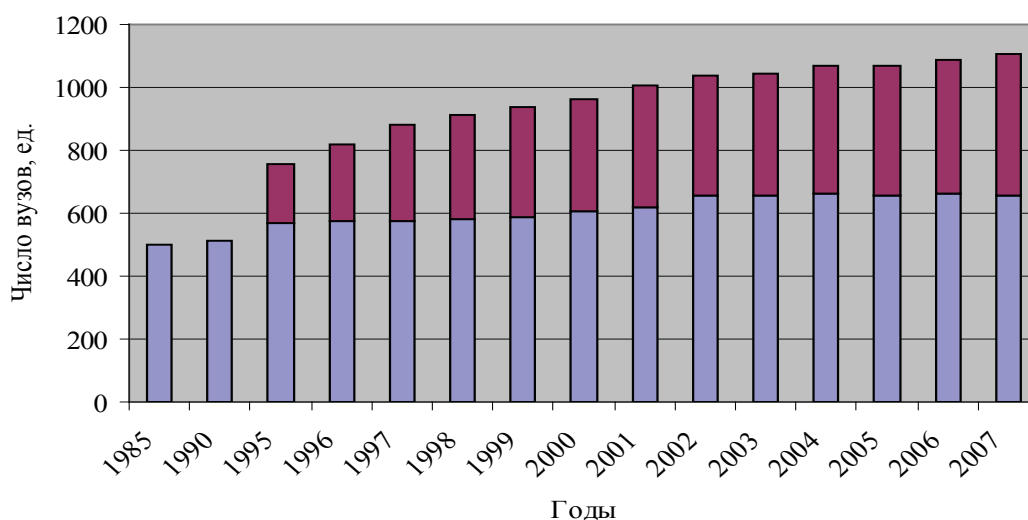


Рис. 1.3 Динамика числа высших учебных заведений России

■ число государственных вузов, ед.; ■ число негосударственных вузов, ед.

При этом указанная тенденция обусловлена, прежде всего, значительным увеличением числа негосударственных вузов. Данный факт

свидетельствует о значительном разгосударствлении системы высшего профессионального образования.

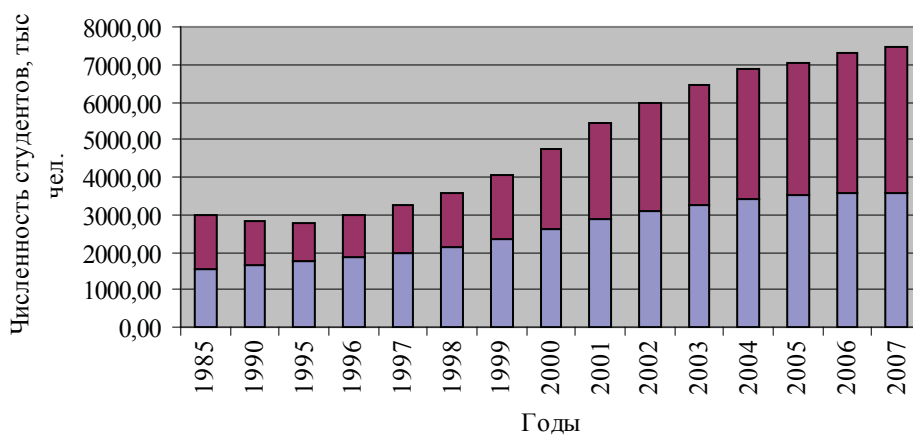


Рис. 1.4 Динамика численности контингента вузов России

- численность студентов-заочников, тыс. чел.;
- численность студентов очного обучения, тыс. чел.

Одновременно с бурным ростом числа вузов следует обратить внимание на качественное увеличение числа обучающихся в системе высшего профессионального образования (более чем в два раза в период с 1997 по 2007 гг.). Особенность данного процесса – значимый прирост численности студентов-заочников и достижение к рубежу первого десятилетия XXI в. паритета между численностью студентов очного и заочного обучения.

Значимым фактором развития системы высшего профессионального образования России – присоединение Российской Федерации к Болонскому процессу в 2003 г. – процессу добровольного сотрудничества образовательных систем европейских стран, направленному на создание общего образовательного пространства [9].

Основные направления Болонского процесса:

- обеспечение качества образования, соответствующего европейским стандартам;
- создание и обеспечение деятельности сопоставимой системы признания иностранных документов об образовании в Российской Федерации и российских документов в государствах-участниках Болонской декларации;
- введение системы зачетных единиц (ECTS) как инструмента академической мобильности.

Обзор специализированной литературы по данному вопросу выявил неоднозначность и дискуссионный характер последствий для высшего образования реализации данных направлений [9,10,24,51]. В табл. 1.9 представлены аргументы сторонников и противников реализации болонских соглашений в системе высшего профессионального образования России.

Кроме того, государственное управление высшей школой претерпело значимые изменения. В 2004 г. была реализована административная реформа, которая привела к реорганизации органов управления образованием: создано объединенное Министерство образования и науки с задачами определения и проведения образовательной политики. При этом функции оперативного управления и ресурсного обеспечения переданы Федеральному агентству по образованию, контроль качества возложен на Федеральную службу по надзору в сфере образования и науки [35].

Таблица 1.9

Сравнительная оценка подходов к реализации Болонского процесса в системе высшего профессионального образования России [37,26]

Сравниваемые характеристики	Аргументы сторонников	Аргументы противников
Взаимное признание дипломов	Повышение мобильности выпускников вуза не приведет к значимым интеллектуальным потерям для России	Усиление оттока интеллектуального капитала (нарастание «утечки умов»)
Переход на многоуровневую систему подготовки («бакалавр» – «специалист» – «магистр»)	Создание предпосылок для совершенствования системы управления вузом	Неподготовленность рынка труда России (работодателей) к увеличению выпускников со степенями бакалавров; сокращение государственных затрат на высшее образование и, как следствие, снижение качества ВПО

Окончание табл. 1.9

Сравниваемые характеристики	Аргументы сторонников	Аргументы противников
Автономия университета в программах обучения	Автономия вуза (экономическая и хозяйственная) – ресурс стратегического развития в условиях сокращения бюджетного финансирования	Разрушение единого образовательного пространства
Система образовательных кредитов и образовательных трансфертов	Расширение академической мобильности студентов, преподавателей и вузовских управленцев	Противоречия российскому законодательству (законам «Об образовании» и «О высшем и послевузовском профессиональном образовании»)

Не менее важный аспект, определяющий стратегическое развитие университетов, – возможное вступление России во Всемирную торговую организацию.

ВТО учреждена в 1995 г. как правопреемник существовавшего с 1948 г. Генерального соглашения о тарифах и торговле (ГАТТ) [91]. В структуру ВТО входят: Совет по торговле товарами, Совет по торговле услугами, Совет по торговым аспектам прав интеллектуальной собственности. К декабрю данная организация насчитывала 149 стран-участниц [98]. ВТО, регулируя услуги в рамках ГАТС (генеральное соглашение по торговле услугами), выделяет услуги в области образования в один из 12 основных секторов. Соглашением определено четыре способа поставки услуг [91]:

- «трансграничный» – получение образования в зарубежном вузе посредством современных средств коммуникации;
- «потребление за рубежом» – обучение за границей, т.е. перемещение потребителя;
- «коммерческое присутствие» – открытие филиала или кампуса в другой стране, франчайзинг учебных программ и т.п.;
- «присутствие физических лиц» – перемещение (мобильность) преподавателей для работы за границей.

Указанные процессы вызывают опасения в связи с утратой университетами национальных особенностей и специфики высшего образо-

вания. В специализированной литературе по данному вопросу сформировалась концепция рассмотрения Болонского процесса как ответа Евросоюза на вызов глобализации в области образования [49].

Система высшего профессионального образования России находится в процессе реформирования и модернизации, успешная реализация которого позволит сформировать базис наметившегося экономического роста. Причем указанные процессы необходимо рассматривать в контексте взаимодействия высшего образования и хозяйственной деятельности. Достижение баланса и непротиворечивости (коэволюция) позволит обеспечить значимый положительный синергетический эффект.

На основе приведенного выше материала можно сделать заключение о необходимости исследования стратегических подходов к управлению развитием университетов для достижения значимого синергетического эффекта.

ГЛАВА 2. ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ ПОВЫШЕНИЯ СИНЕРГИИ В ПРОЦЕССЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТСКОГО КОМПЛЕКСА РЕГИОНА

2.1. Синергия как свойство социально-экономических систем

Термин «синергетика» введен в научный оборот известным немецким ученым, профессором Штутгартского университета Германом Хакеном. Цель данного междисциплинарного научного направления, по его мнению, – изучение роли коллективных и кооперативных эффектов в процессах самоорганизации [113].

Синергия проявляется в самоорганизующихся системах. Университетский комплекс по определению характеризуется самоорганизацией исходя из институциональных основ высшего образования. В действующем российском законодательстве закреплён принцип самоуправления в высших учебных заведениях. Источником синергии является возникновение «режима с обострением», в результате которого возникают особые типы бифуркаций – «бифуркации с удвоенным периодом» [95].

Сам термин синергетика преобладает в нашей стране и Германии, во франкоязычных странах используется термин «теория диссипативных структур», в США указанное направление носит название «теория динамического равновесия» [92].

Подходы синергетики вызывают интерес по причине возможности определения эффектов взаимодействия – коэволюции.

Одно из центральных понятий синергетики – самоорганизация социально-экономических систем. Под самоорганизацией мы понимаем процесс, при котором упорядоченные изменения системы вызываются внутренними силами и факторами, присущими ей. При этом необходимо уточнить, что с точки зрения синергетики самоорганизация – понятие, выражающее способность сложных систем к упорядочению своей внутренней структуры. Самоорганизация в сложных и динамических открытых системах возможна лишь при наличии достаточно большого числа взаимодействующих элементов, причем их поведение должно быть кооперативным и когерентным.

Синергетическая концепция самоорганизации позволяет рассматривать данное явление как основу эволюции социально-экономических систем, поскольку она служит источником возникновения качественно новых и более сложных состояний и структур в развитии системы.

Процесс эволюции социально-экономической системы включает следующие этапы:

1. Утрата устойчивости за счет временных изменений внутреннего состояния или наложенных краевых условий.

2. Этап неустойчивости, вызванный появлением нового элемента в системе, что приводит к дальнейшей самоорганизации системы. В результате система порождает новые упорядоченные структуры.

3. Переход социально-экономической системы в эволюционное состояние (начало нового цикла самоорганизации).

Также необходимо указать на спиралевидный характер эволюции социально-экономической системы. Современные экономические исследования свидетельствуют о наличии связей между диалектикой и синергетикой при описании объективной реальности [15].

Проблема самоорганизации и обеспечения динамической устойчивости экономических систем – одна из наиболее актуальных в современной экономической науке, поэтому внутреннее содержание саморазвития социально-экономических систем должно быть основано на комплексном и всестороннем анализе.

Следует различать термины «самоорганизация» и «саморегулирование», поскольку первый является более сложным понятием и раскрывает не только источник изменений, но и механизм их протекания. Особая роль в процессе самоорганизации социально-экономических систем принадлежит органам государственной власти, в том числе и на уровне региона. В отличие от классического представления о регулировании экономики региона как внешнем воздействии органов власти необходимо вести речь о регулировании региональной экономики как части процессов самоорганизации.

Особую роль в реализации процессов самоорганизации играют экономические интересы как основные факторы, определяющие поведение хозяйствующих субъектов. Именно экономические интересы могут быть рассмотрены в качестве источника, потенциала, благодаря которому происходит самоорганизация социально-экономических систем.

Следует особо отметить тот факт, что процессы самоорганизации в социально-экономических системах являются более сложными, чем в системах неживой природы, поскольку они определяются не соотношением порядка и хаоса, объективными факторами и случайностями, но и поведением индивидов и групп людей. Таким образом, синерге-

тический аспект процесса самоорганизации социально-экономических систем с нашей точки зрения – неравновесная упорядоченность экономических интересов субъектов региональной экономики.

Современный предмет экономической теории «экономикс» ориентирован на преодоление противоречия между ограниченными экономическими ресурсами и растущими потребностями человека. Указанное противоречие рассматривает потребности как причину, а экономическую деятельность как следствие. Поэтому можно сделать вывод о том, что специфика реализации экономических интересов обуславливает динамику, характер и интенсивность процессов самоорганизации в социально-экономических системах.

Тенденции развития экономики формируют объективную необходимость использования стратегического подхода к управлению организациями. Стратегический менеджмент, являющийся, по своей сути, скорее философией мышления, нежели чем жестким алгоритмом поведения, накладывает определенные требования к личности, стилю, набору используемых инструментов и приемов менеджера-стратега. К числу таких ограничителей может быть отнесена *системность* сознания руководителя.

Морфологически категория «система» происходит от греческого слова «systema», которое на русский язык может быть дословно переведено как «учение о строительстве» [61]. Современные представления о сущности данной категории формируются такими известными учеными, как А.А. Богдановым (Малиновский), Л. фон Берталанфи, Н. Винером. Большинство исследователей определяют систему как целое, созданное из частей и элементов, для целенаправленной деятельности [61]. Данное определение выделяет универсальность понятия «система», что подчеркивается знаменитым высказыванием А.А. Богданова о том, что «...не систем не бывает. Все системно...» [8].

Исходя из приведенных утверждений, объективно доказывается тезис о том, что любая организация является системой. Поскольку организация – это, прежде всего, объединение людей, созданное для достижения определенных целей, то оно имеет специфические социальные характеристики, формируемые межличностными и межгрупповыми коммуникациями как внутри организации, так и во внешней среде. Существование организации в агрессивной внешней среде накладывает отпечаток влияния экономических процессов, поэтому справедливым

и обоснованным представляется утверждение о том, что организация – это целостная социально-экономическая система.

Организация как система характеризуется следующими свойствами:

- множественностью элементов;
- единством главной цели всех элементов;
- наличием связей между элементами системы;
- существованием четко обозначенной системы управления;
- эмерджентностью (характеристика, проявляющаяся в том, что свойства системы не сводятся к совокупности свойств частей, из которых она состоит).

Руководитель при принятии решения о выборе наилучшего варианта стратегии организации должен рассуждать системно. При этом перед современным стратегическим менеджментом встает серьезная проблема перехода от разработанной стратегии к ее реализации. Суть указанного противоречия состоит в том, что разработанная стратегия организации обязательно корректируется на основе оценки эффективности ее реализации. С такой точки зрения представляется обоснованным внесение изменений в стратегию для обеспечения синергического эффекта.

Так же, как и стратегия, категория «синергия» заимствована из греческого языка (*synergikos* – «совместный, согласованно действующий») [1].

Анализ отечественной и зарубежной литературы по вопросам сущности синергизма как экономического явления позволил сформулировать противоречие относительно появления данной категории в научном использовании. Так, авторы исследования «Стратегический синергизм» Э. Кэмпбелл и К. Сампрес Лачс [44] утверждают, что первые «определение синергизма как экономического феномена» было осуществлено «патриархом» стратегического менеджмента И. Ансоффом. В отечественных источниках [39,75,1] по указанной проблематике в качестве «пионера» в использовании терминов «синергия» и «синергетика» указывается директор Штутгартского института теоретической физики и синергетики профессор Г. Хакен.

В своей статье профессора Т.М. Гатауллин и В.И. Малыхин относят синергию к фундаментальным понятиям человеческой цивилизации [22], объясняя этот факт простотой данного свойства и широким разнообразием областей применения (управление, финансы, слияния и поглощения

компаний и т.д.). Указанное положение подтверждается большим количеством публикаций в специализированной научной как отечественной, так и зарубежной литературе [113,47,118,126,127,22,72,73,53].

Синергия как экономическая категория является достаточно проработанной и раскрытой в научной литературе [61]. Основным базис синергии – утверждение о том, что $(2 + 2 \neq 4)$, т.е. сумма свойств элементов организации не равна потенциалу системы в целом. Синергия может проявляться как в положительном направлении $(2 + 2 > 4)$, так и иметь отрицательный вектор $(2 + 2 < 4)$.

Р. Кох в монографии «Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию» [54] выделяет два вида синергизма:

- **структурный** – основанный на структурных преобразованиях организации;

- **управленческий** – базируется на повышении качества менеджмента.

По мнению В.В. Исаева и А.М. Немчина (Санкт-Петербургский инженерно-экономический университет), синергетика является наиболее эффективным направлением научных исследований сложных **циклических** процессов [39]. Таким образом, синергетический подход должен и может быть использован с точки зрения исследования корректировки стратегии развития социально-экономических систем.

В.Е. Мащенко в работе «Системное корпоративное управление» приводит следующее определение [75]: *синергетика* – это наука, изучающая системы из множества подсистем (групп элементов) различной природы (электроны, атомы, клетки, органы, люди, социально-экономические процессы и т.д.). Предмет ее исследования – проблемы динамики, установления равновесия и взаимодействия переменных, которые приводят к возникновению пространственных и временных структур в макроскопических масштабах, обусловленных кооперативным эффектом самоорганизации за счет переходов беспорядок – порядок в различных областях – (от физики до социологии и экономики).

Коллектив авторов методических рекомендаций «Разработка стратегии образовательного учреждения» определяют синергетику как эвристический метод исследования открытых самоорганизующихся систем, подверженных кооперативному эффекту, который сопровождается образованием пространственных, временных или функциональных структур [93]. Кроме того, следует согласиться утверждением авторов о том, что синергетику следует рассматривать не в качестве единой науки, а в виде совокупности обширных, быстро эволюционирующих и

расходящихся направлений с постоянно растущим множеством приложений. Указанные направления являются взаимозависимыми, дополняют и развивают друг друга, но при этом каждое из них может изучаться автономно, давая реальный прикладной эффект.

В.Е. Машенко, акцентируя внимание на коммерческом синергизме, приводит следующую классификацию [93]:

- синергизм менеджмента;
- начальный и оперативный синергизм;
- синергизм продаж;
- инвестиционный синергизм.

Исследователи М.Б. Алексеева, С.Н. Балан [2] вводят понятие «принцип синергизма», которое позволяет учитывать варианты реакции системы (организма) на комбинацию различных факторов воздействия на эту систему. Принцип синергизма – основа законов нелинейного эволюционного развития природных систем, в которых постоянно происходят качественные изменения связей и отношений между элементами целого.

Изложенное выше позволяет сформулировать следующие выводы:

1. Синергия – многомерная сложная социально-экономическая научная категория, проявляющаяся в различных областях системы знаний.

2. Сущность синергии достаточно подробно рассмотрена в исследованиях как отечественных, так и зарубежных специалистов.

3. Синергизм (синергетический эффект) как результат свойства эмерджентности социально-экономических систем должен быть основой при принятии решений относительно корректировки стратегии организации.

4. В научной литературе феномен синергизма рассматривается, в основном, с точки зрения функционирования коммерческих организаций, поэтому исследование природы синергетики в других организациях является направлением будущих поисковых исследований.

2.2. Синергетический подход к управлению университетским комплексом региона

Синергетический подход применим в различных областях науки. Сам основоположник синергетики Г. Хакен сформулировал сущность этого метода и оценил возможности его применения в гуманитарных и социальных науках. Кроме того, предпосылки использования синер-

гетического подхода к изучению социально-экономических процессов созданы И.Р. Пригожиным и И. Стенгерсом [90]. Ученые-синергетики обосновали возможность применения идей неравновесности и самоорганизации в социологии, политологии и экономике. В указанных работах наглядно показано, что нелинейные проявления экономической динамики, в том числе стратегическое развитие университетского комплекса региона, может быть решено в рамках синергетического подхода.

Большинство изучаемых систем, как естественных, так и социальных, характеризуются спонтанным образованием структур, качественными изменениями и возникновением новых свойств.

С точки зрения Г. Хакена особенность синергетического подхода состоит в переходе от детерминированных систем к сложным, от закрытых к открытым, от линейности к нелинейности [114]. Синергетический подход применим к исследованию стратегического развития университетского комплекса региона по причине сетевой структуры последнего, которая обуславливает нерегулярность, изменчивость и неустойчивость развития.

К числу основных понятий, используемых синергетикой, следует отнести диссипативную систему, самоорганизацию, детерминированный хаос, бифуркацию и аттрактор. В табл. 2.1 приведено основное содержание принципов синергетики.

Таблица 2.1

Основное содержание принципов синергетики [68]

Принцип	Основное содержание
Открытость	Система состоит из элементов и сама как целое является элементом другой системы
Самоуправление	Эволюция системы при возникновении иерархии масштабов времени определяется процессами в ее подсистеме
Нелинейность	Несохранение аддитивности в процессе эволюции системы
Нестабильность	Несохранение «близости» состояний системы в процессе ее эволюции

Использование синергетического подхода к изучению социально-экономических систем расширяет возможности по использованию различных концепций и моделей, существующих в синергетике. В частности, интерес представляет концепция созидательного хаоса, в соответствии с которой флуктуации играют решающую роль в процессе развития социально-экономической системы, поскольку хаос характеризуется созидательным потенциалом. Кроме того, экономическая цикличность может быть описана периодической сменой LS- и HS-режимов с обострением. Первый – режим сбегаящейся волны, второй – режим разбегающейся волны.

Синергетический подход к управлению социально-экономическими системами состоит в становлении и закреплении самоуправления и самоподдерживающегося развития. Синергетическая парадигма управления социально-экономической системой имеет поведенческую направленность, что связывает его с системой образования.

По мнению О.С. Сухарова, С.В. Шманева и А.М. Курьянова, в основе социально-экономической эволюции лежит процесс самоорганизации, который при определенных условиях наблюдается в простейших системах неорганической природы [103].

Использование синергетического подхода к управлению социально-экономическими системами – актуально по причине их сложности и неоднозначности поведения. Е.А. Ерохина следующим образом описывает поведение самоорганизующихся систем в точках бифуркации (точках продолжения развития) [33]:

- 1) точки бифуркации часто провоцируются изменением управляющего параметра или управляющей подсистемы, влекущим систему в новое состояние;
- 2) потенциальных траекторий развития системы много и точно предсказать, в какое состояние перейдет система после прохождения точки бифуркации, невозможно;
- 3) выбор ветви может быть также связан с жизненностью и устойчивым типом поведения системы;
- 4) повышение размерности и сложности системы вызывает увеличение количества состояний, при которых может произойти скачок (катастрофа), и числа возможных путей развития;

5) чем более неравновесна система, тем из большего числа возможных путей развития она может выбирать в точке бифуркации;

6) два близких состояния могут породить совершенно разные траектории развития;

7) одни и те же ветви или типы ветвей могут реализовываться неоднократно;

8) система делает скачок только тогда, когда у нее нет иного выбора;

9) в результате бифуркации возникают предельные циклы;

10) катастрофа изменяет организованность системы, причем не всегда в сторону ее увеличения.

На основе изложенного можно сделать вывод о том, что стратегическое развитие социально-экономической системы может быть интерпретировано как движение от одной точки бифуркации к другой. Множества, характеризующие значения параметров системы на альтернативных траекториях, называются аттракторами (новое состояние системы) [33]. В качестве аттрактора могут выступать:

- состояние равновесия;
- предельный цикл;
- «странный» аттрактор (хаос).

Данное свойство присуще любой открытой естественной системе. Структуры, возникающие в результате взаимодействия многих систем или подсистем, называют диссипативными.

Методологическое обоснование синергетического подхода в экономических исследованиях раскрыто в работах Л.М. Евстигнеевой и Р.П. Евстигнеева. Ими выделены следующие аспекты типологизации систем:

1. Для того чтобы энтропия рождала диссипатию, должна существовать система прямых и обратных связей.

2. Может быть выделен уровень системной энтропийности.

3. Механизмы самоорганизации должны быть устойчивым атрибутом социально-экономических систем.

4. Количество размерностей экономической системы фиксируется в виде аттрактора, к которому стремится функционирующая социально-экономическая система [31].

Основное отличие синергетического подхода от традиционного –

противопоставление причинно-следственных связей взаимодействию. Синергетика исследует систему в существующем виде и отражает ее эволюцию на основе принципов самоорганизации, которая предполагает образование трансформационного потенциала внутри самой системы на основе взаимодействия ее элементов. Синергетика в отличие от линейного детерминизма делает основной акцент на нелинейных связях.

Решение проблемы повышения синергии стратегии развития университетского комплекса региона предполагает реализацию следующих направлений:

- рассмотрение социально-экономических систем как нелинейных, неустойчивых и самоорганизованных;
- учет того обстоятельства, что социально-экономическая система включает множество взаимосвязанных элементов, при этом система как единое целое не является равной сумме ее элементов;
- исследование социально-экономических систем на основе динамического хаоса;
- использование нелинейного математического аппарата.

Под синергетическим подходом мы будем понимать метод научного познания, в основе которого лежит системный анализ саморазвивающихся, эволюционирующих социально-экономических систем. В них можно выделить динамические аттракторы и точки бифуркации, в которых решающее значение имеют флуктуации (стохастические процессы).

Как свидетельствуют результаты проводимых научных исследований [117, 79, 30], синергетический (комбинационный) эффект характеризуется следующими особенностями:

- в основе лежит фундаментальное свойство систем – эмерджентность (несводимость свойств целого к простой сумме свойств элементов);
- величина синергетического эффекта вариативна и не может быть точно спрогнозирована;
- источник синергетического эффекта – организационно-управленческий труд и труд в области научных исследований.

Процесс трансформации индустриального общества в информационное увеличивает роль и значение синергетического эффекта. Особую

актуальность данный факт имеет с точки зрения стратегического развития университетского комплекса региона.

Современные подходы к управлению организациями основаны на использовании двух основных концепций [84]:

- *производственной*, сущность которой состоит в рассмотрении организации как открытой социально-экономической системы, занимающейся трансформацией ресурсов внешней среды для создания продукта, востребованного рынком;

- *контрактной*, суть которой состоит в рассмотрении организации как сети соглашений, направленных на минимизацию транзакционных издержек.

По отношению к университетскому комплексу региона применимы оба указанных подхода, однако с позиций стратегического менеджмента возникает объективная необходимость формирования модели университетского комплекса региона как синергичной организации.

В своем монографическом исследовании директор Школы консультантов по управлению Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, профессор А.И. Пригожин выделяет три вида организационных потенциалов [89]:

- **синергики** – цели, мотиваторы, компетенции, ресурсы, которые создают в социально-организационной среде конструктивное напряжение, инновационность и проактивность, ориентацию на достижения с множественным эффектом;

- **синкретики** – порядок и меры по его поддержанию, оказывающие охранительное действие на удержание целостности, постоянства, преемственности состояния, управляемости;

- **энтропики** – факторы ослабления или разрушения порядка, деструктивного напряжения, рассогласования с последующими потерями, разнообразной дезорганизацией.

С указанной точки зрения основная задача стратегического управления организацией – достижение оптимального соотношения организационных потенциалов с преобладанием синергиков.

А.И. Пригожин разделяет синергики на две группы [89]:

- *естественные* (жизненные ценности людей, которые в определенных условиях могут сориентировать их на высокую мобильность;

личности и группы, способные к творчеству, пассионарности, лидерству; эмоции, чувства, социальные настроения, вызывающие подъем активности людей; взаимное сравнение, вызывающее состязательность и конструктивное напряжение в социальной среде);

- *искусственные* (инновации базового типа, порождающие вторичные и третичные нововведения; цели стратегического уровня; методы работы, мотивации, выработки решений, дающие синергичные эффекты).

Состав организационных потенциалов применительно к стратегии развития университетского комплекса региона приведен в табл. 2.2.

Таблица 2.2

*Состав организационных потенциалов
университетского комплекса региона*

Элементы организационного потенциала	Состав элементов организационного потенциала
Синергики	<ul style="list-style-type: none"> • философия развития университета (видение, миссия, стратегические цели); • интеграция университета и экономики (формирование корпоративных институтов); • интеграция образовательных учреждений (концепция непрерывного образования)
Синкретики	<ul style="list-style-type: none"> • бюджетное финансирование государственных вузов; • направленность социокультуры на получение высшего образования
Энтропики	<ul style="list-style-type: none"> • переход на двухуровневую систему образования; • вступление России в ВТО

Эффективная реализация стратегии развития университетского комплекса региона в сфере достижения положительного эффекта синергии невозможна без учета состава организационных потенциалов, поэтому при формировании содержания стратегии развития университетского комплекса определения политик, проектов, программ и мероприятий необходима корректировка их отнесения к указанным выше элементам организационного потенциала.

Изложенное выше позволяет сформулировать структурную схему стратегического развития университетского комплекса региона с точки зрения синергетического подхода (рисунок).

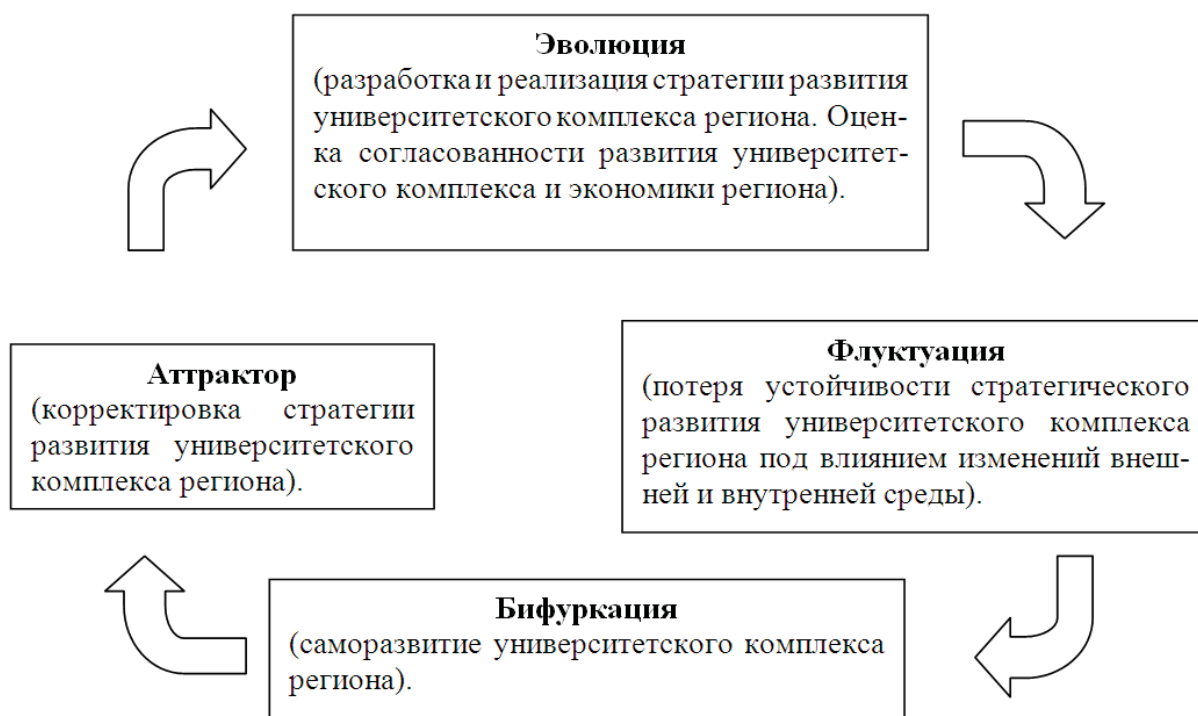


Рисунок. Схема стратегического развития университетского комплекса региона с точки зрения синергетического подхода

Приведенный подход позволяет перейти к формированию гипотезы роста синергии в процессе реализации стратегии развития университетского комплекса региона.

2.3. Формирование гипотезы роста синергии на основе стратегии развития университетского комплекса региона

При рассмотрении вопроса относительно повышения синергии стратегии развития университетского комплекса принципиально важен тот факт, что в большей степени концепция повышения синергии имеет свою проработку с точки зрения коммерческих организаций (бизнеса).

Наиболее важное отличие университетского комплекса от коммерческой организации – более высокий уровень сложности целеполагания. Так или иначе, но система целей фирмы направлена на извлечение прибыли как основного результата финансово-хозяйственной деятельности. В научно-образовательном кластере в качестве обобщения целей деятельности следует рассматривать разработанную стратегию, поэтому проявление синергического эффекта является следствием корректировок, вносимых в стратегию в результате ее реализации.

В большей степени проявление стратегического синергизма зависит от качества процесса управления, т.е. от степени подготовленности ректората к реализации стратегии развития высшего учебного заведения.

Фактически, синергия и синергический эффект реализации стратегии развития университета определяются сочетанием проектов и программ, обеспечивающих достижение наибольшего результата при неизменности прочих условий.

При рассмотрении проблемы повышения синергии стратегии развития университета необходимо подчеркнуть тот факт, что высшее учебное заведение по своему внутреннему содержанию является организацией высокого порядка сложности.

Данный тезис находит подтверждение в исследованиях отечественных специалистов в области теории организации. Так, Т.А. Акимова приводит следующее определение: «Организация представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, имеющее определенный набор взаимосвязанных целей» [1]. Профессор Ю.Н. Лапыгин в учебном пособии «Системное управление организацией» определяет организацию как «форму объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной структуры» [61]. Известный специалист в области теории организации Б.З. Мильнер считает, что «организация рассматривается как объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой. ... Организация – это самоорганизующаяся система на всех этапах своего жизненного цикла» [77].

Современное российское законодательство трактует высшее учебное заведение как «образовательное учреждение, учрежденное и действующее на основании законодательства Российской Федерации об образовании, имеющее статус юридического лица и реализующее в соответствии с лицензией образовательные программы высшего профессионального образования» [109].

Приведенное определение и подходы подтверждают, что университет обладает всеми признаками организации, к числу которых относятся: наличие общности людей, определенные цели деятельности, трансформация какого-либо ресурса в процессе функционирования. Следовательно, использование метода сравнений и аналогии позволяет сформулировать утверждение о том, что по отношению к университету

применимо действие объективных законов организации (законов организации первого уровня), к числу которых исследователи относят [99, 61, 1]:

- закон развития;
- закон синергии;
- закон сохранения.

Авторы учебника «Системология организации» А.А. Беляев, Э.М. Коротков формулируют закон синергии следующим образом: «Для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо существенно меньше» [7]. Подобным образом к разрешению данного вопроса подходит и известный специалист в области управления и теории организации Э.А. Смирнов [99].

Таким образом, стратегия развития университетского комплекса должна разрабатываться и реализовываться с учетом требования указанного закона организации. Однако проявление данного закона прежде всего определяется качеством менеджмента (суммарный потенциал организации определяется возможными сочетаниями элементов), т.е. компетентностью и подготовленностью ректората как по отношению к разработке, так и реализации стратегии развития.

Проявление синергии в ходе реализации стратегии университета может быть объяснено с точки зрения следующих суждений и взглядов.

Прежде всего, необходимо оценить временной интервал, в течение которого существенным образом меняется внешняя и внутренняя среда университета. Данное положение предполагает формирование перечня ключевых показателей (индикаторов состояния) внешней и внутренней среды университета и их нормативные значения. Отклонение фактических значений показателей формирует необходимость внесения корректив в реализуемую стратегию, причем необходимо сформировать иерархию данных показателей с указанием интегрального показателя, отражающего оценку потенциала высшего учебного заведения.

Стратегия как совокупность проектов, программ и политик повышает эффективность при обеспечении лучшего сочетания указанных элементов, поэтому при реализации стратегии развития университета необходимо предусмотреть механизм согласования очередности реализуемых проектов, программ и политик разработанной стратегии развития.

В социально-экономических системах, наряду с такими факторами, как труд, земля, капитал, информация, необходимо выделить интегрирующий фактор развития – человеческий ресурс. В этом смысле закон синергии реализуется посредством привлечения к деятельности гениальных руководителей либо на основе создания управленческих команд, на базе которых формируются самообучаемые (саморазвивающиеся) организации.

С этой точки зрения ректорат должен быть нацелен на постоянное совершенствование и обучение, в том числе и в сфере теории и практики стратегического управления.

Эффективность стратегии, в конечном итоге, может быть оценена на основе соотношения полученных результатов и понесенных затрат. При этом следует учесть тот факт, что максимальную эффективность обеспечивают минимум издержек и наибольший результат, поэтому высшее учебное заведение должно сформировать систему мониторинга реализации стратегии, предусматривающей своевременный оперативный сбор и обработку информации.

ГЛАВА 3. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА РАЗРАБОТКУ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТСКОГО КОМПЛЕКСА РЕГИОНА

3.1. Место университетского комплекса в стратегии развития региона

Объективные тенденции развития отечественной экономики свидетельствуют о повышении роли человеческого потенциала как фактора стратегического развития региона. К числу стратегических направлений развития экономики региона следует отнести [85]:

- 1) формирование институциональной среды инновационного развития региона;
- 2) развитие человеческого потенциала;
- 3) развитие конкурентных преимуществ региона.

С точки зрения указанных направлений приоритетная роль принадлежит человеческому потенциалу, поскольку данный фактор определяет степень инновационности и уровень конкурентоспособности региональной экономики. Учитывая изложенное, следует отметить, что инновационность требует внесения институциональных изменений, а для роста конкурентоспособности, с одной стороны, необходима модернизация существующей структуры экономики региона, а с другой стороны необходима ее трансформация за счет создания сети региональных кластеров.

Кластеры как цепь технологически связанных между собой организаций, расположенных на одной территории, обладают преимуществами как в сфере снижения издержек, так и в сфере сохранения качества исходных ресурсов, из которых изготавливается конечный продукт. В рамках кластера реализуется закон синергии, который приводит к существенному превышению потенциала кластера по сравнению с простой арифметической суммой потенциалов организаций, входящих в его состав.

Модернизация экономик региона должна быть связана с поддержкой высокотехнологичных предприятий, ростом энергоэффективности и развитием коммуникаций всех видов, а также ростом эффективности использования природных ресурсов. Инновационная компонента стратегии развития региона должна быть основана не только на формальной

институциональной основе (комплексе соответствующих нормативно-правовых документов), но и новых отношениях между основными стейкхолдерами (группами интересов) региона: властью, бизнесом и сообществом.

Процесс формирования региональной инновационной системы предусматривает опору не только на государственные, но и на частные институты. Стержнем региональной инновационной системы должен стать научно-образовательный кластер (университетский комплекс), который объединяет остальные кластеры области, образуя социально-экономическую основу стратегического развития региона. Под комплексом автор понимает «совокупность, сочетание предметов, действий, явлений или свойств, составляющих одно целое».

Координирующая роль университетского комплекса в структуре экономики заключается в возможности его подключения к диагностике проблем иных кластеров региональной экономики (например, строительного, деревообрабатывающего, стекольного, туристского и т.д.) для последующей подготовке инновационных решений и оказании помощи в процессе их реализации.

Как показывает практика управления, инновационные решения, революционные по своей сути, всегда встречают сопротивление в своей реализации, поскольку затрагивают интересы людей, работающих в тех организациях, которые внедряют инновации. Без предварительной подготовки работников организации к внесению изменений (разъяснения, повышения квалификации, стимулирования и т.п.) инновации не повышают эффективность функционирования организации, поэтому в качестве необходимого элемента университетского комплекса необходимо наличие совокупности консалтинговых и инжиниринговых фирм, обеспечивающих процесс инновационных изменений.

Системообразующей базой университетского комплекса региона должны быть региональные университеты, интегрирующие всю цепочку образовательных учреждений (от дошкольных учреждений до программ послевузовского обучения), технопарк, научно-образовательные центры, расположенные на базе учебных подразделений крупных предприятий региона.

Научно-образовательные центры следует ориентировать на оказание предприятиям комплекса консультационных, образовательных и исследовательских услуг. Результат указанной деятельности – фор-

мирование региональной производственной и научно-учебной сети. Как свидетельствуют объективные законы организации, юридические лица, входящие в сеть, будут усиливать потенциал друг друга. Материальная база научно-образовательных центров должна обеспечивать не только возможность осуществления интерактивных форм обучения, но и элементов дистанционного обучения (интернет-классов для общения с преподавателями в режиме реального времени, консультаций с тьюторами и самообучения в удаленном доступе по информационным ресурсам электронных библиотек). При этом научно-образовательные центры могут обслуживать интересы не только организаций, на базе которых они расположены, но и частных предпринимателей, предприятий малого и среднего бизнеса, а также органы местного самоуправления в данном регионе.

Важный элемент университетского комплекса – технопарк, который, являясь единой организацией, включает в себя различные специфические функциональные зоны: офисные помещения, исследовательские лаборатории, производственные, складские и выставочные площади, жилые и развлекательные объекты недвижимости. Инфраструктура технопарка по своей природе разнообразна и может включать консалтинговое агентство, инвестиционную компанию, страховую компанию, кадровое агентство, агентство по оценке и аудиту, рекламное агентство, агентство по информационным технологиям, инжиниринговую фирму, институт повышения квалификации и т.д. Ядро технопарка – юридические лица (научно-исследовательские институты и лаборатории). Организационно взаимодействие технопарка и университетского комплекса может представлять консорциум в виде прямых инвестиций предприятий-учредителей и имущественного вноса образовательного учреждения в виде права пользования земельными участками.

Процесс формирования университетского комплекса должен менять и саму организационную структуру управления головным учебным заведением (университетом). База новой организационной структуры управления – идея проектно-ориентированного университета. Повышение степени децентрализации возможно путем преобразования факультетов университета в институты с передачей части полномочий по оперативному управлению кафедрами и обслуживающими подразделениями. Сами институты могут включать систему центров ответственности (кафедр, научных лабораторий и иных подразделений), ко-

торые могут быть ориентированы на повышение прибыльности либо достижение экономии затрат в рамках выделенного бюджета. Указанный подход соответствует сути матричной модели организационной структуры управления. Вертикальные управляющие воздействия будут обеспечиваться институтами университета, а горизонтальные связи будут обеспечены в процессе реализации стратегических программ и стратегических проектов. Цель указанного усложнения организационной структуры управления университетом – рост эффективности головного образовательного учреждения университетского комплекса.

Университетский комплекс – часть экономической системы региона, т.к. является источником экономического развития в период формирования информационного общества и экономики, основанной на знаниях. При этом стратегическое развитие университетского комплекса региона основано на системе общественного воспроизводства. Таким образом, можно выделить прямые и обратные связи во взаимодействии университетского комплекса и экономики региона. Особенности участия университетского комплекса в этапах общественного воспроизводства отражены в табл. 3.1.

Таблица 3.1

*Особенности участия университетского комплекса
в процессе воспроизводства*

Сфера общественного воспроизводства	Участие университетского комплекса региона
Производство	Создание информационно-интеллектуального продукта и подготовка квалифицированных кадров
Распределение	Распределение между отраслями экономики рабочей силы общества, в том числе специалистов
Обмен	Найм рабочей силы, коммерциализация продукта университетского комплекса региона
Потребление	Производство и личное потребление

В университетском комплексе региона задействован общественно значимый и полезный труд следующих видов:

- осуществление исследований и разработок;
- воспитание и образование обучающихся;
- управленческая деятельность;

- проведение опытно-экспериментальных работ;
- консалтинг;
- обслуживание организаций университетского комплекса.

С точки зрения влияния на экономику региона университетский комплекс задействован по следующим направлениям:

- формирование оптимальных схем хозяйственных связей;
- развитие региональных альянсов и кластеров;
- повышение технического уровня региональной экономики;
- рост квалификации персонала на основе междисциплинарной подготовки;
- достижение положительного синергетического эффекта.

Изложенное позволяет сформировать схему взаимосвязи университетского комплекса и экономики региона (рис. 3.1).

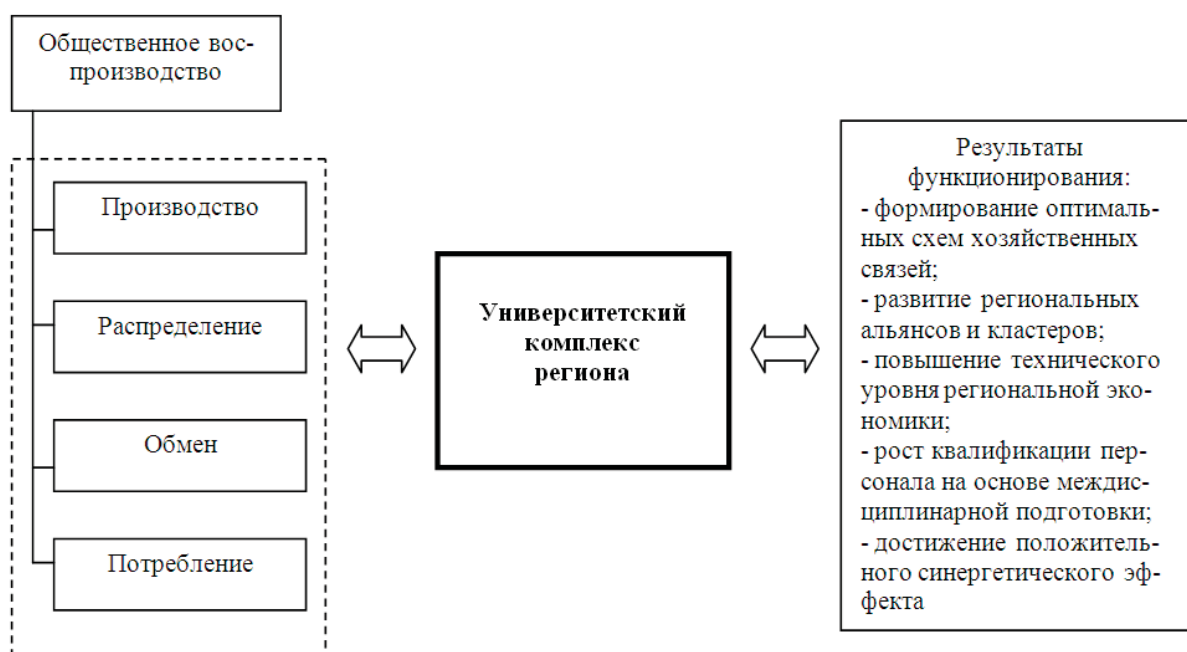


Рис. 3.1. Схема взаимодействия университетского комплекса и экономики региона

Владимирская область, входящая в состав Центрального федерального округа, была образована 14 августа 1944 г. Центр области – г. Владимир, общая площадь области составляет 29 тыс. кв. км, (0,17 % от общей площади Российской Федерации*).

Общая численность населения Владимирской области – 1 542,9

* Паспорт социально-экономического развития Владимирской области за 2001 – 2006 гг.

тыс. чел. (1,05 % от общей численности населения РФ, что соответствует 29-му месту в стране). Удельный вес городских жителей составляет 79,7 %, средняя плотность населения – 52,6 чел. на 1 кв. км (по данным официального сайта администрации Владимирской области).

Административным центром области является город Владимир, где проживают 336,1 тыс. чел. По административно-территориальному делению Владимирская область включает 16 районов, 22 города, из них 10 городов областного подчинения. Область расположена в центральной части Восточно-Европейской равнины, граничит с Московской, Ивановской, Нижегородской, Рязанской, Ярославской областями. Расстояние от Владимира до Москвы составляет 198 км. Крупнейшими городами и промышленными центрами являются Владимир, Ковров, Муром, Александров, Кольчугино, Вязники, Гусь-Хрустальный.

К основным сырьевым ресурсам можно отнести: торф, карбонатные породы, кварцевый песок, глины, металлургический доломит. Основные отрасли промышленности – машиностроение, металлообработка, легкая, химическая, текстильная, стекольная промышленности, художественные промыслы. Сельскохозяйственные угодья занимают 38 % территории области. Основные культуры – зерновые, технические, кормовые, картофель, овощи. Особое место занимают посевы льна. Развито садоводство. Специализация животноводства – разведение крупного рогатого скота, свиней, овец, коз. Выведена владимирская порода лошадей-тяжеловозов. Владимирская область характеризуется развитым железнодорожным, автомобильным и водным транспортом. Главными железными дорогами являются: Москва – Владимир – Нижний Новгород, Москва – Муром – Казань, Москва – Александров – Иваново. Развитая сеть автодорог связывает Центральную Россию с другими регионами страны. Речное судоходство осуществляется по рекам Ока и Клязьма. Воздушный транспорт осуществляет как грузовые, так и пассажирские авиаперевозки.

Как свидетельствуют результаты анализа социально-экономического положения Владимирской области, выполненного Некоммерческим партнерством «Институт социально-экономического развития Центрального федерального округа» (ИНСЭР), основными конкурентными преимуществами области являются:

- активизация промышленного производства. При этом важнейшая характеристика этой «точки» – инновационность, что означает разви-

тие инновационного промышленного производства. Владимирская область позиционируется как промышленный регион, поэтому приход инвестиций в модернизацию и новое производство в промышленности – очевидный вариант развития событий. Наличие инновационных лидеров, наряду с наличием профессиональных специалистов, подготовка которых осуществляется в средних специальных учебных заведениях области, может обеспечить конкурентные преимущества в производстве специализированной высокотехнологичной продукции. Данный аспект тем более актуален, что во Владимирской области наблюдается высокая инновационная и научно-исследовательская активность.

- высокая густота сети автомобильных дорог, равно как и выгодное географическое положение Владимирской области (через нее пролетают основные транспортные магистрали, соединяющие центр страны с его восточной периферией (Урал, Сибирь), обеспечивающие области развитие внешнеэкономических связей и доступность рынков сбыта);

- развитие малого бизнеса, являющееся низкокзатратным, особенно в сфере инвестиций, и зависящее, в основном, от институциональных мероприятий, уровня развития рыночной инфраструктуры, а также общей деловой активности и инвестиционной привлекательности региона;

- отраслевая структура ВРП практически совпадает со средней структурой валового продукта по стране;

- средняя степень износа основных фондов обрабатывающих производств со значением индекса «средний». Данный фактор – общий для старопромышленных регионов и его устранение является объективным развитием.

К числу основных проблем экономики Владимирской области специалисты ИНСЭР относят:

- 1) высокую долю населения за порогом бедности;
- 2) низкий среднедушевой доход;
- 3) низкую долю налогов на душу населения;
- 4) незначительную долю производства электроэнергии в общем объеме;

- 5) низкую производительность труда на одного занятого человека в экономике;

- 6) низкий оборот малого бизнеса на душу населения.

В настоящее время экономика Владимирской области, как и России в целом, отличается наличием системных проблем, затрудняющих развитие и рост конкурентоспособности «несырьевых» отраслей.

Подавляющая часть экспорта РФ приходится на минеральные продукты, из которых большинство – топливно-энергетические продукты, при этом их доля в последние годы постоянно растет.

Владимирская область не обладает существенными топливно-энергетическими ресурсами на территории, и в структуре экономики области деятельность по добыче полезных ископаемых занимает незначительную часть – 0,7 % от всего объема промышленного сектора экономики, тогда как обрабатывающие производства составляют 87,8 %*.

Таким образом, доля Владимирской области в экспорте сырья невелика, товарная структура внешней торговли области представлена, в основном, продукцией обрабатывающих производств и не меняется в течение продолжительного периода времени, поскольку представлена продукцией ОПК.

Следовательно, это имеет только положительные последствия: вступление России в ВТО, с одной стороны, не приведет к значительному снижению экспорта продукции производителей Владимирской области, поскольку ВТО стимулирует в основном торговлю готовыми изделиями и наукоемкой продукцией. С другой стороны, основу регионального экспорта Владимирской области составляет продукция ОПК, которая не регулируется нормами ВТО. Но это – не ответ на вопрос о причине недостаточной конкурентоспособности продукции, производимой в регионе.

В настоящее время основными потребителями продукции, произведенной во Владимирской области среди государств участников СНГ являются Белоруссия, Украина и Казахстан. Со странами дальнего зарубежья Владимирская область имеет минимальные торговые связи, выпускаемая на ее территории продукция, за исключением нескольких предприятий, не востребована на широких рынках. Это может говорить как о ориентированности производства на внутренние рынки, так и о недостаточной поддержке производителей на внешних рынках.

Экономическая самодостаточность региона, которая определяется отсутствием монопроизводств и региональной специализации, позволяет с минимальными затратами развивать достаточно широкий спектр производств и услуг, быстро реагировать в дальнейшем на изменение экономической конъюнктуры.

* По данным официального сайта Государственного комитета по статистике РФ. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>

После вступления России в ВТО произойдет усиление влияния макрофакторов на регион. Снятие барьеров и ограничений по свободному перемещению товаров со стороны других стран усилит негативные последствия глобальной товарной конкуренции. Это может привести к сокращению действующих производств в тех видах экономической деятельности, которые обеспечивают выпуск продукции высокой степени переработки и которые по специфике своей деятельности вынуждены выдерживать конкуренцию со стороны стран СНГ и ЕС – в первую очередь, имеются в виду такие отрасли, как машиностроение, металлообработки, производства продуктов питания.

Владимирская область выступает как в роли потребителя, так и в роли транзитного региона между Московским регионом, с одной стороны, и Уралом, Сибирью и Дальним Востоком, с другой, кроме того, планы по усилению транзитных потоков и продлению путей становятся как преимуществами, так и недостатками для области в зависимости от выбранной позиции по отношению к данным планам и предпринятых действий.

Во Владимирской области как промышленном регионе существует серьезное количество предприятий, специализирующихся в производстве товаров разного типа: «Владимирский химический завод», «ВМТЗ», «Точмаш», «ВЭМЗ», ВЗ «Электроприбор», ЭЗ «Ковровец», «Завод им. В.А. Дегтярева», поставляющих свою продукцию в ряд регионов Российской Федерации, в которых расположены их предприятия-партнеры (большинство в Европейской части России). Следовательно, данные предприятия будут заинтересованы в изменении условий «транспортных расходов», а область получит дополнительные прибавки в бюджет от их усовершенствованной деятельности.

Наибольшее влияние на экономику Владимирской области оказывают Москва и Московская область, которые, прежде всего, обуславливают центростремительные процессы в миграции населения между Владимирской областью и Московским регионом, оказывают влияние на рыночную стоимость товаров и услуг, информационное воздействие. При этом происходит переселение населения области на постоянное место жительства в агломерацию (в незначительных масштабах), а также наблюдается значительная временная миграция с целью трудоустройства (маятниковая и вахтовая миграции).

Положительное влияние Московского мегаполиса выражается в

последовательном увеличении закупок потребительских товаров, производимых на территории Владимирской области, ростом потребления услуг рекреационного характера, притоком инвестиций в недвижимость, сферу услуг, промышленное производство.

Таким образом, в настоящее время на Владимирскую область наибольшее влияние оказывает московская агломерация. Потребность сокращения масштабов маятниковой миграции требует решения проблемы повышения заработной платы в организациях и предприятиях Владимирской области и создания условий для увеличения числа рабочих мест и проживания.

Определение путей стратегического развития университетского комплекса региона, в том числе решение вопроса участия органов власти в управлении имущественным комплексом образовательной сферы, с нашей точки зрения, должно быть основано на объективных оценках характера взаимодействия системы образования с экономикой региона, а также учете глобальной мировой тенденции формирования и развития «экономики знаний». В условиях постиндустриальной стадии развития императивом становится закрепление новой ролевой характеристики сферы высшего образования, стимуляция всего спектра ее взаимоотношений с обществом и экономикой [70].

В развитых странах взаимовлияние высшей школы и экономики непрерывно возрастает, приводя к формированию принципиально нового качества их взаимоотношений, явлению, получившему название коэволюции.

Понятие «коэволюция» было введено в научный оборот академиком Н. Моисеевым, который понимал под ним «сбалансированное, непротиворечивое экономическое, социальное и экологическое развитие» [71]. Позже, в 1990-х гг. профессор Гарвардского университета Дж. Ф. Мур использовал его для характеристики развития бизнес-экосистем, сравнивая среду бизнеса с экологической системой, где сосуществуют конкуренция, эволюция, сотрудничество и взаимосвязь.

Основными составляющими коэволюции системы образования и экономики региона являются:

- 1) достижение положительного синергетического эффекта;
- 2) повышение качества управления экономикой региона;

3) согласование целей системы образования и целей хозяйствующих субъектов, органов власти и населения.

При этом наиболее значимая составляющая взаимодействия системы образования и экономики региона – значимый синергетический эффект от усиления взаимосвязанности и взаимозависимости их развития.

Ключевыми аспектами взаимодействия системы высшего профессионального образования и экономики региона являются:

- кадровый;
- финансовый;
- инновационно-исследовательский;
- институциональный;
- информационный;
- экологические аспекты.

Сущность кадрового аспекта проявляется в опережающих темпах роста занятости специалистов с высшим образованием. Данное обстоятельство определяется высокими темпами роста технического прогресса и ускорением смены технологических укладов. Эффективная смена технологических укладов возможна только при накоплении критической массы квалифицированной занятости.

Финансовый аспект определяется значимым увеличением периода и масштабов подготовки кадров. Если ранее традиционную основу финансирования системы высшего профессионального образования составляли государственный бюджет и бюджеты домохозяйств, то в последние десятилетия значительный прирост демонстрируют также финансовые потоки корпоративного сектора экономики.

Кроме того, бюджет высших учебных заведений активно формирует дополнительный источник финансирования за счет развития собственной научно-производственной базы.

Основное содержание инновационно-исследовательского аспекта взаимодействия системы высшего профессионального образования и экономики региона определяется в основном за счет дополнительных функций вузовской науки в сфере создания, продвижения на рынке и производственного освоения научно-технических разработок.

Формируется модель, подразумевающая в дополнение к традиционным исследованиям функции продвижения созданного научного продукта (технологического решения) на рынке и доведения его до ко-

нечного потребителя. Для этой цели либо при вузах, либо с их участием создаются различные малые структуры (институты, научно-производственные объединения, бизнес-центры, инновационные центры и т.д.), занимающиеся специализированным трансфертом технологий.

Для обеспечения процесса интеграции создаются различные организационно-правовые формы комплексных объединений учреждений вузовской, академической, отраслевой науки и производственных организаций (научные парки-технополисы, технопарки и др.) с целью создания технико-внедренческих зон для более оперативного внедрения в производство научно-технологических разработок, их апробации с дальнейшей передачей крупному производству по лицензионным франчайзинговым и кооперационным соглашениям.

Особенности институциональных изменений высшего образования и экономики региона характеризуются повышением активности функционирования законов рынка и конкуренции, развитием корпоративных норм поведения и управления.

Информационный аспект взаимодействия системы высшего профессионального образования и экономики региона становится все более значимым, т.к. именно человеческий капитал, создаваемый в основном в сфере высшего образования, – решающий фактор преобразования информации в знания.

Экологический аспект обусловлен как изменением самого состава факторов, так и изменением ролевой характеристики отдельных факторов производства. К числу таких факторов следует отнести развитие научно-производственной базы высшей школы, оформление корпоративных университетов и формирование интегрированных сетевых структур, составляющих каркас построения инновационной системы, а также активность процессов управленческого консалтинга, создания действенной системы стимулов к интеграции и инновациям, расширенного воспроизводства и использования информационно-интеллектуальных ресурсов, во многом предопределяющих эффективность функционирования инновационной системы. Степень проявления этих форм в разных регионах различна, соответственно синергетический эффект взаимодействия системы высшего профессионального образования экономики региона также отличается.

С определенной долей условности можно выявлять синергетический эффект коэволюции, анализируя длительные тренды показателей, наиболее объективно характеризующих динамику развития рассматри-

ваемых сфер. К числу таких показателей относятся число студентов на 10 тыс. чел. населения и валовой региональный продукт на душу населения. В табл. 3.2 приведены сведения о динамике численности постоянного населения Владимирской области, валовом региональном продукте, числе студентов высших учебных заведений.

Таблица 3.2

*Динамика социально-экономических показателей
Владимирской области**

Показатель	Годы							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Численность постоянного населения, тыс. чел.	1540	1539,2	1520,1	1503,7	1487,2	1472,6	1459,6	1439,76
Валовой региональный продукт в текущих ценах, млрд руб.	33,017	42,075	50,36	61,818	74,207	86,927	112,842	148,294
Общее число студентов высших учебных заведений, чел.	26000	32146	42643	45459	47462	53629	57336	57400

Для приведения стоимостных показателей к сопоставимому виду использовались сведения об индексах потребительских цен в 2000 – 2007 гг. (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Динамика индекса потребительских цен в 2000 – 2007 гг.

Показатель	Годы							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Индекс потребительских цен на товары и услуги (декабрь к декабрю прошлого года), %	–	120,5	113,8	115,3	113,5	110,9	109,4	111,9

Расчет среднедушевых показателей численности студентов высших учебных заведений Владимирской области и динамика валового регионального продукта в ценах 2000 г. приведена в табл. 3.4.

* По данным официального сайта Государственного комитета по статистике РФ. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>.

Таблица 3.4

Показатели оценки взаимодействия системы высшего профессионального образования и экономики Владимирской области

Показатель	Годы							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Число студентов на 10 тыс. чел. населения	169	209	281	302	319	364	393	399
Валовой региональный продукт в сопоставимых ценах 2000 г., млрд руб.	33,017	34,917	36,725	39,098	41,351	43,679	51,828	60,868

Расчет коэффициента корреляции по приведенным показателям свидетельствует об относительно слабом взаимодействии системы высшего профессионального образования и экономики региона и, как следствие, наблюдается отсутствие синергетического эффекта, поэтому формирование концепции повышения синергии стратегии развития университетского комплекса региона является актуальной и значимой задачей.

3.2. Особенности разработки стратегии развития университета

Как утверждают специалисты в области университетского управления, на смену преподавателю-ученому приходит новая ролевая модель университетского сотрудника, в которой проявляются черты предпринимателя. Университеты все больше напоминают индивидуализированную организацию, принципы которой структурированы на рис. 3.2.

Но переход к новым принципам возможен только тогда, когда изменится сам университетский сотрудник. Если же говорить о моделях развития самих университетов, то здесь следует выделить несколько подходов.

Во-первых, это модели, в основе которых лежит предметная ориентация университетов: образовательный процесс, фундаментальные исследования, прикладные исследования, взаимодействие с организациями (рис. 3.3).



Рис. 3.2. Принципы индивидуализированной организации

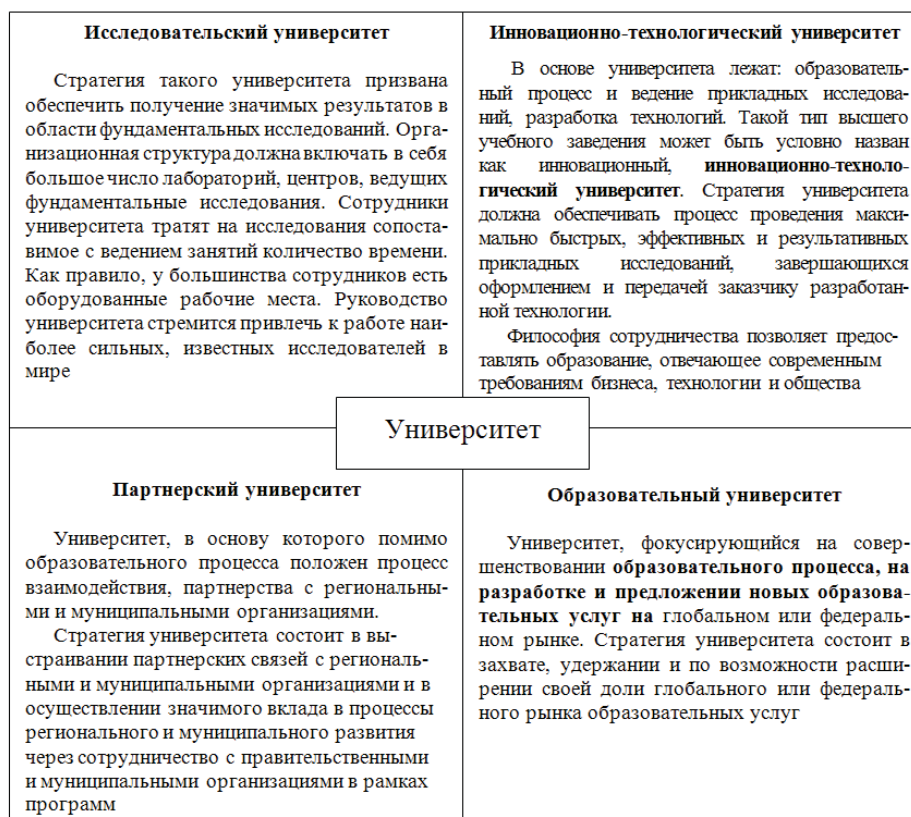


Рис. 3.3. Прототипы зарубежных университетов

Во-вторых, модели, основанные на инновационности университета: его ориентация на запросы внешней среды, предпринимательская активность, сочетание квазиделовой культуры с академическими традициями, формирование образовательного кластера во внешнем окружении и построение внутриуниверситетской деловой и образовательной сетей (рис. 3.4).

Стратегия инновационно-технологического университета призвана обеспечивать процесс проведения максимально быстрых, эффективных и результативных прикладных исследований, завершающихся оформлением и передачей бизнес-структурам разработанной технологии.

Чисто образовательный университет (например, Британский открытый университет, в котором обучается более 200 000 студентов и соискателей) придерживается стратегии захвата, удержания и по возможности расширения своей доли глобального или регионального рынка образовательных услуг во всех его проявлениях.

Партнерский университет стремится выстраивать партнерские связи с региональными и муниципальными предприятиями, учреждениями и некоммерческими организациями и стремится внести существенный вклад в процессы регионального и муниципального развития через сотрудничество с правительственными и местными организациями в рамках различных местных программ.

Так, исследовательский университет ориентирован на получение значимых результатов в области фундаментальных исследований, поэтому главное качество университетского работника – получение новых фундаментальных знаний.

Менеджмент инновационного университета базируется на трансформации университетов в сторону профессиональной предпринимательской организации. Профессиональной, потому что в университетах главным является квалификация ее работников. Предпринимательской, потому что акцент в управлении смещается в сторону самостоятельного вхождения в рыночные отношения.

Отзывчивый университет концептуально должен быть переориентирован с «процесса» на «результат», причем результат, в котором нуждается потребитель (сообщество, власть и бизнес).

Подобные изменения требуют адекватных перемен не только в сфере внешнего взаимодействия с рыночной средой, но и обновления внутреннего устройства и введения новых правил.

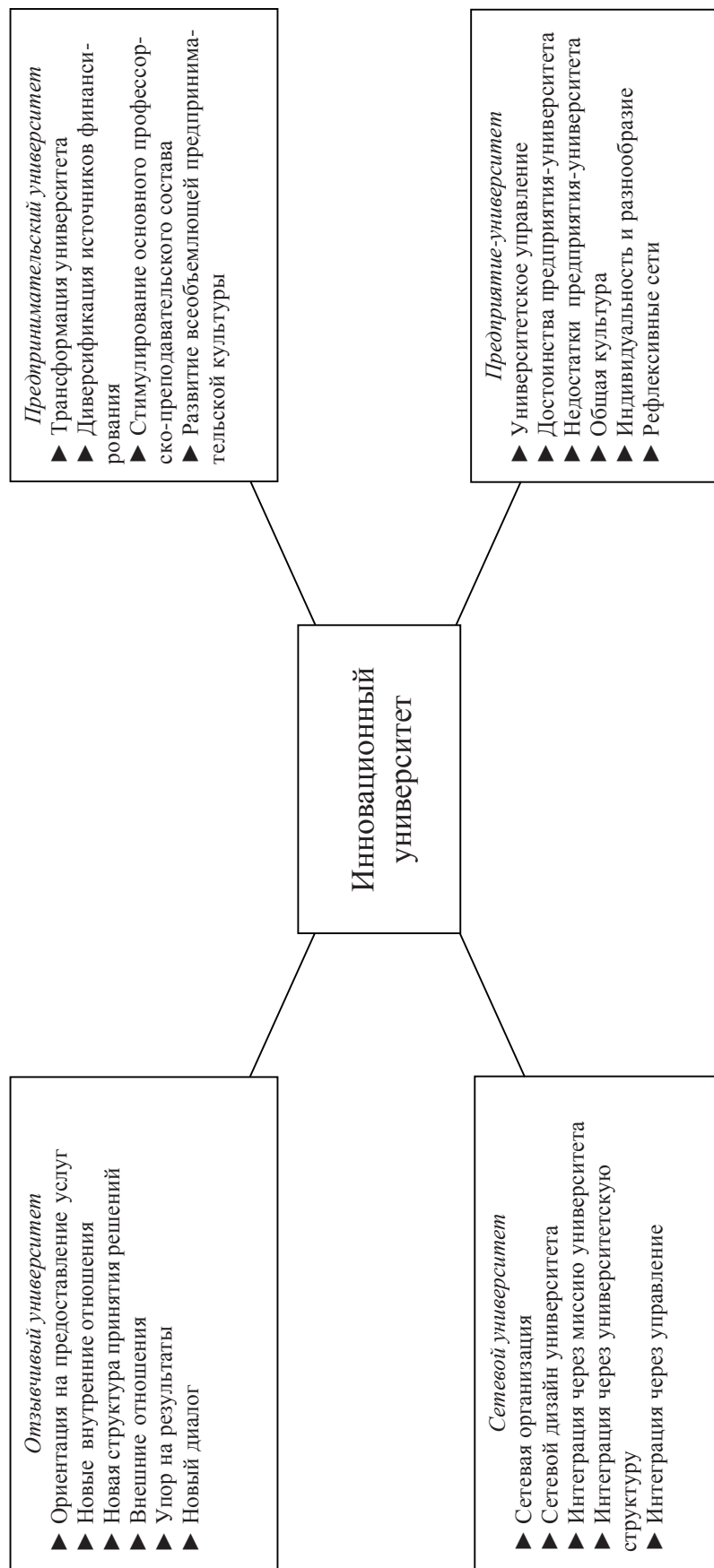


Рис. 3.4. Менеджмент инновационного университета

Отзывчивый университет обладает рядом характерных признаков.

Ориентация на предоставление услуг. Преподаватели должны быть ориентированы на студентов, местное сообщество в программах дополнительной подготовки, на запросы бизнес-организаций и властных структур.

Обучение будет проходить в малых группах. Традиционные лекции будут дополняться работой в интерактивной форме, при этом будут широко использоваться информационные ресурсы, включая Интернет. Роль преподавателей станет более комплексной и будет включать не только чтение лекций, но и помощь группе в выполнении задач, тренинги, тьютериал. Но ориентация на образовательные услуги не означает отказ от проведения научных исследований, в которых потребности общества будут иметь приоритет по отношению к любопытству исследователей.

Новые внутренние отношения. Способность стать отзывчивым университетом зависит, в первую очередь, от отношений внутри него, что должно проявляться в формировании новой, активной («отзывчивой») социокультуры работников университета.

Установить новую структуру принятия решений сложно. Университет как механическая система (по образному выражению специалистов – «большая машина») должен стать более мобильным и гибким, чтобы реагировать, а еще лучше опережать происходящие изменения внешней и внутренней среды. Децентрализованные единицы в свободно связанных системах быстро схватывают тенденции и идеи и могут эффективно реагировать на специфические потребности своей клиентуры.

Внешние отношения. Университетам нужно научиться воспринимать сигналы от органов власти относительно приоритетов, потому что только для решения наиболее приоритетных задач будет достаточно ресурсов. Для уменьшения дублирования и повышения эффективности функционирования возможно создание совместных предприятий как внутри академических подразделений, так и между вузами.

Новый диалог. Отзывчивый университет будет тесно связан с ответственностью для того, чтобы его потенциал могли использовать люди из неакадемической среды, чтобы конверсия неакадемического знания осуществлялась в те формы, которые могут использовать ученые.

Упор на результаты. В плане дискуссий о переключении на изме-

рение результатов деятельности вуза (то есть оценке того, чему учатся студенты) можно выделить оценку портфолио студенческих достижений, которые могут включать экзамены при поступлении и выпуске, эссе, исследовательские проекты, выставки, результаты экзаменов на каждом курсе, результаты стандартных национальных тестов и т.д.

В этом случае занятия фиксированной протяженности с установленным количеством часов аудиторного времени могут перестать быть главной формой академического учета. Академический учет будет вестись не по проведенным часам, а по выявленным результатам обучения. Это открывает путь к обучению, независимому от времени; к студентам, занимающимся в своем собственном темпе; различным по длительности занятиям, приспособленным под специфические задачи обучения; дистанционному обучению через такие каналы, как Интернет.

Ориентация на отношения и результаты будет приближать университет к универсальной организации, которая будет представлять собой, скорее, сеть: коммуникационные системы, научные школы и исследовательские площадки, расположенные на территории, которую они обслуживают, и, следовательно, приближенные к общественности.

Используя разнообразные средства доставки своих услуг (включая напечатанные материалы, видео, спутниковое телевидение, телеконференции, программное обеспечение интерактивного режима работы, электронную почту), университет «приходит» к студентам, вместо того, чтобы студенты приходили в университет.

Предпринимательский университет включает *активный* компонент формирования внутренней среды в соответствии с потребностями своего развития. В этой концепции делается упор на то, что инновационного должен предпринять университет, чтобы ответить на внешние вызовы и обеспечить развитие.

Трансформация университета. Направления трансформации университетской структуры к предпринимательскому университету может иметь следующие направления:

- усиление управленческого ядра университета;
- расширение служащей развитию университета периферии;
- диверсификация источников финансирования;
- стимулирование основного профессорско-преподавательского состава;
- развитие всеобъемлющей предпринимательской культуры.

В предприимчивых университетах появляются подразделения, которые, с одной стороны, являются профессионализированными офисами, обеспечивающими передачу знаний, контакты с промышленностью, защиту интеллектуальной собственности, повышение квалификации, поиск финансовых средств на основе взаимодействия с различными фондами, работу с выпускниками, а с другой стороны, они являются междисциплинарными проектно-ориентированными исследовательским и центрами, которые возникают рядом с факультетами и кафедрами как второй главный способ групповой и академической работы.

Диверсификация источников финансирования. Поддержка университетов из государственного бюджета в доленом исчислении убывает, поэтому получение денег становится важной задачей. Основными источниками становятся промышленность, местные власти, филантропические фонды, авторские гонорары за использование интеллектуальной собственности, средства от предоставления сервисов в самом университете, плата за обучение и благотворительные взносы выпускников.

Стимулирование основного профессорско-преподавательского состава. Изменения традиционных подразделений в предпринимательском университете связаны с тем, что кафедры и лаборатории должны стать предпринимательскими, обеспечивая университету доходы третьего типа. Но основной профессорско-преподавательский состав будет твердо придерживаться традиционных академических ценностей, поэтому здесь нужна гибкая система стимулирования всех работников университета.

Развитие всеобъемлющей предпринимательской культуры. Социальная культура, которая определяет ценностные ориентации работников и составляет ядро их психики, включает традиции, привычки, набор верований и взглядов, которые должны соответствовать духу предпринимательства. Понятно, что отмеченные компоненты складываются, накапливаются медленно и требуют соответствующей институциональной перспективы, основанной на образе идеального состояния университета в будущем.

Предприятие-университет соединяет академические традиции с квазиделовой культурой бизнеса в сфере конкуренции, борьбы за ограниченные ресурсы, маркетинга, ориентации на зарабатывание денег.

Университетское управление. Такие университеты открыты для радикальных изменений различных университетских систем, культуры, процессов набора студентов, содержания образования, сроков и форм обучения. Практика свидетельствует о том, что принятие университетами менеджмента, характерного для бизнеса, сделало университетское управление более эффективным и соответствующим открытой экономике.

Достоинства. Практика свидетельствует, что наиболее успешными предприятиями-университетами стали те, которые сочетают в себе три элемента:

- способность использовать возможности, предоставляемые внешней средой в части зарабатывания денег;
- ориентированную на развитие организационную структуру;
- сильную команду управления и академическую культуру.

Недостатки предприятия-университета проявляются в напряжении между академической и управленческой составляющими:

- лидеры отдаляются от тех, кем они руководят;
- ослаблено внутреннее единство работников университета;
- социальная этика направлена не на решение социально-экономических проблем общества, а на прибыль;
- обладает низкой способностью к образовательным инновациям;
- предприятие-университет часто работает, игнорируя академическую культуру.

Общая культура представляет собой сочетание предпринимательской, педагогической и исследовательской культур, что наряду с синергическим эффектом создает и напряжение в отношениях между их представителями.

Рефлексивные сети. Создание плоских сетевых структур, основанных на сотрудничестве между руководством и академическими единицами, обеспечивает эффективность взаимодействия подразделений университета.

Индивидуальность и разнообразие. Те университеты, которые вырабатывают уникальные стратегии, имеют больше шансов привлечь внешнюю поддержку из всех мыслимых источников финансирования.

Сетевой университет предполагает организацию структуриро-

ванного процесса взаимодействия между работниками университета, а также между его подразделениями.

Сетевая организация. Традиционная бюрократическая или иерархическая структуры университета, не ориентированные на горизонтальные обмены информацией, ограничивают ее объем и интенсивность распространения. Кроме того, отмеченные структуры недостаточно гибки в условиях нестабильности. Сетевые же структуры поощряют доверие и долгосрочные взаимные обязательства, которые позволяют университету реализовать большой инновационный потенциал.

Исторически сложившимся междисциплинарным неформальным сетям академической деятельности приходят на смену формально заданные внутренние сети.

Сетевой дизайн университета. Сетевые организации зависят от мощных, но гибких систем планирования и бюджетирования, а также общих стимулов взаимодействия.

Интеграция через миссию университета. Миссия университета определяется как единый комплекс целей, объединяющий работников и объясняющий его предназначение.

Интеграция через университетскую структуру. Сочетание университета как крупной организации с большим количеством мелких полностью самостоятельных юридических лиц и подразделений с достаточной степенью самостоятельности позволяет формировать сеть на основе уже существующей линейно-функциональной университетской структуры. К такой структуре примыкают гибкие сетевые «организованные исследовательские единицы», ориентированные на проведение различных исследований для всевозможных заказчиков и, в свою очередь, обслуживаемые подразделениями университета за согласованную плату или отчисления по смете, если речь идет о бюджетировании структурных подразделений. Сетевая логика также обеспечивает новые сервисные услуги, например услуги по передаче знаний сотрудниками университета представителям бизнеса, что приносит экономическую выгоду региону в целом.

Интеграция через управление. Основное противоречие сетевой формы организации управления университетом заключается в потребности сочетать целостность университета с автономией подразделений

и аутсорсинга отдельных видов деятельности, поручаемых юридическим лицам, входящим в университетскую сеть. Отмеченное противоречие снимается с помощью формирования общих ценностей и разделенной взаимной ответственности элементов сети.

Координация сетевой структуры требует гибкого процесса комплексного планирования и бюджетирования. Координация обеспечивается такими горизонтальными интеграционными механизмами, как выполнение совместных проектов и программ силами смешанных коллективов исполнителей, постоянные формальные и неформальные коммуникации, формализованные механизмы социализации.

Потенциал взаимодействия усиливается благодаря возможности использования информационных технологий, которые обеспечивают распространение информации о стратегических ценностях и решениях высшего руководства.

Таким образом, к существующей структуре университета добавляются, во-первых, независимые организации, обеспечивающие удовлетворение новых социальных запросов (повышение квалификации, экспериментальные испытательные центры, палаты по сотрудничеству с бизнесом и общественными организациями, центры, связанные с производством и распространением информации).

Во-вторых, подразделения эндогенного роста – исследовательские и сервисные организации, созданные по инициативе сотрудников университета. В университете появляются новые фигуры, так называемые внутренние предприимчивые профессора, то есть инициативные профессора, способные занять лаборатории своими проектами, возглавить исследовательские группы и создать самофинансирующиеся организации. К системам традиционного обеспечения деятельности в дополнение к современному матричному университету должны быть открыты новые службы, такие как издательства, гостиницы и т.д.

В-третьих, новые подразделения, которые необходимы, если надо обеспечить горизонтальное обучение или достичь стратегических целей, недостижимых университетом в условиях действующей структуры.

Новый университет (университет-технополис) географически сосредоточен таким же образом, как и технопарк, где существует широкий спектр различных служб – от чисто городских до средств производства, исследования и обучения.

3.3. Анализ сложившейся практики разработки стратегии развития университетов

Как свидетельствуют публикации в специализированных журналах, большое количество российских университетов занимается вопросами разработки стратегии развития. В 2003 – 2005 гг. журналом «Университетское управление: практика и анализ» при поддержке Фонда Форда был реализован инновационный проект развития стратегического управления в российских университетах. Всего в проекте приняли участие более 40 российских университетов, в том числе пять, получивших серьезную экспертную поддержку по разработке стратегии развития вуза [45]. В их число вошли:

- Владивостокский государственный университет экономики и сервиса;
- Череповецкий государственный университет;
- Уральская государственная архитектурно-художественная академия;
- Мордовский государственный университет;
- Югорский государственный университет.

Параметры отбора указанных учебных заведений приведены в табл. 3.5.

Следует отметить, что другие российские вузы также занимаются проблемой разработки стратегии своего развития. Так, в 2004 г. для Государственного университета высшей школы экономики (ГУ ВШЭ) была разработана стратегия развития до 2010 г.

Ключевые особенности данного документа:

- стратегия разработана с участием внешних консультантов (доктора Вадима Касевича, проректора СПбГУ, Российская Федерация; доктора Джейн Найт, Педагогический институт Онтарио, Университет Торонто, Канада; доктора Ханса де Вит, старшего советника по международным связям, университет Амстердама, Голландия);
- в содержании стратегии выделен только один аспект деятельности университета – внешнеэкономические связи.

Таблица 3.5

*Характеристики вузов-стратегов, принимавших участие
в проекте Фонда Форда [45]*

Название вуза	Региональная роль университета, его значимость для развития территории	Готовность вуза к инновациям, стремление к демократизации управления	Приоритетность социальных ориентиров
Владивостокский государственный университет экономики и сервиса	Один из ведущих вузов региона	Система управления информационными ресурсами	Широкий спектр социальных задач
Череповецкий государственный университет	Основной учебный центр региона	Разработаны и внедрены модели финансового менеджмента	Кадровое обеспечение не только экономики, но и социальной сферы региона
Уральская государственная архитектурно-художественная академия	Один из ведущих вузов региона	Участие в крупных проектах по модернизации высшей школы НФПК, Министерства образования и науки, международных проектах	Широкий спектр социальных задач
Мордовский государственный университет	Основной учебный центр региона, центр развития национальной культуры	Реализован проект по созданию университетских учебных округов	Вуз, обеспечивающий ключевые факторы развития проблемного в экономическом плане региона
Югорский государственный университет	Основной учебный центр региона, центр развития национальной культуры	Участие в крупных проектах по модернизации высшей школы НФПК, Министерства образования и науки, международных проектах	Помимо подготовки специалистов для Севера решает проблему сохранения и развития самобытной национальной культуры

Концепция развития Государственного университета – «Высшая школа экономики» на период до 2010 г. предусматривает достижение следующих стратегических целей:

1. Достижение качества исследовательского университета.
2. Закрепление позиций ведущего социально-экономического университета России.
3. Формирование стратегических партнерств и структурирование профессионального сообщества.
4. Достижение устойчивого экономического состояния и развитие системы управления.
5. Формирование адекватной материальной и информационно-технической базы.

При рассмотрении особенностей практики формирования стратегий развития современных российских университетов следует обратить внимание на соотношение отечественной специфики с зарубежными подходами к формированию стратегии развития организации. В табл. 3.6 приведено соотношение трактовок стратегии Г. Минцберга со стратегическим развитием российских университетов.

Таблица 3.6

Соотношение трактовок стратегии Г. Минцберга со стратегическим развитием российских университетов [46]

Подход к определению стратегии	Университеты, соответствующие данному определению
1. План деятельности	МГТУ «Станкин», СПбГТУ ЛЭТИ, ВГУЭС, ЮРГТУ
2. Принцип поведения или следование некоторой модели поведения	–
3. Уникальная позиция на соответствующем рынке	Кабардино-Балкарский и Мордовский государственные университеты
4. Ловкий прием с целью обмануть конкурента	–
5. Перспектива или основной способ деятельности	–

Наиболее часто вузы при формировании стратегии развития используют подходы школ планирования, обучения, предпринимательства и конфигурации [46]. Волна институциональных изменений, инициируемых правительством в 2006 – 2010 гг., вызовет необходимость следующих вариантов поведения:

- 1) стратегия дифференциации – выделение из общей массы (качество, эффективность управления);
- 2) конфликты корпоративной культуры университетов;
- 3) переход от антикризисного управления к регулярному стратегическому [46].

Рассмотрим сравнительную характеристику российских и зарубежных вузов при разработке стратегии (табл. 4.7).

Специалист в области стратегического управления Бартон Кларк обосновал три концепции зарубежного университета [119, 120]:

- 1) бюрократическую (континентальную);
- 2) коллегияльную (британскую);
- 3) рыночную (американскую).

М. Шаток, крупнейший специалист в области университетского управления, отмечал, что «не найти двух других более ”затертых” слов в общественном секторе Великобритании ... фактически они под угрозой утраты смысла» [129].

Э. Морган выделяет два подхода к реализации стратегического планирования [80]:

- 1) комплексный (основан на модели Дж. Брайсона);
- 2) проблемный (организация отбирает и сосредотачивает внимание на ограниченном числе вопросов фундаментальной политики, которые являются препятствием для миссии, оценки, финансирования организации [121]).

Таблица 3.7

Сравнительная характеристика российских и зарубежных вузов при разработке стратегии [121]

Показатель	Зарубежные вузы	Российские вузы
1. Мотивация	Рыночная, рациональная	Чаще – вынужденная обязанность, мода. Иногда – здоровый авантюризм. Редко – глубоко и полностью осмысленный выбор
2. Миссия	Лаконичная, уникальная, узнаваемый облик	Развернутая, всеохватывающая, универсальная, стремление к брэндам, лозунгам и штампам

Окончание табл. 3.7

Показатель	Зарубежные вузы	Российские вузы
3. Стратегия	Сфокусированная, осознанный выбор одной из альтернатив	Неартикулированная, размытая, вместо выбора – стремление быть всем и для всех
4. Вовлеченность руководства	Лидирующая роль, вовлеченность ключевых руководящих работников разных уровней	Сохранение дистанции или формальное, из общих соображений, выражение интереса
5. Аналитическое обеспечение	Всестороннее, профессиональное, упреждающее. Любая информация (включая бюджет) об университете, регионе доступна	Фрагментарное, «любительское», чаще – отсутствует. Информации нет, быстро и тем более заранее подготовиться не удастся
6. Социальная база	Стремление расширить ее, охватить как можно больше людей на разных стадиях работы	Желание повременить с распространением информации, «не будоражить» коллектив
7. Применение специальных инструментов и техник	Многократное, рутинное дело, наличие в администрации специалистов, владеющих специальными техниками	Очень мало кто знает об их существовании

Десятиэтапная модель стратегического планирования по Джону Брайсону [121] выглядит следующим образом:

1. Исходное соглашение – от плана к плану.
2. Обзор организационной нормативной базы. Какие приказы и нормативные документы содержат важные параметры?
3. Оценка миссии/ценностей группами потребителей.
4. Оценка внешней и внутренней среды (SWOT-анализ).
5. Определение стратегических приоритетов организации.
6. Формулирование стратегии.
7. Обсуждение и принятие стратегии и плана.
8. Описание организации в будущем («видение успеха»).
9. Реализация.
10. Переоценка стратегии и процесса планирования.

Таким образом, осуществленный анализ позволяет сформулировать следующие значимые внешние вызовы для вузов России:

- 1) существенное изменение механизмов финансирования и появление новых организационно-правовых форм вузов;
- 2) резкое обострение конкуренции на рынке образовательных услуг (по цене и качеству);
- 3) значительное сокращение числа абитуриентов («демографическая яма» 2008 г.);
- 4) расширение степени автономии и независимости учебных заведений.

Начиная с 2006 г., процессы разработки стратегии развития реализуются и во Владимирском государственном университете (далее – ВлГУ). Приказом ректора ВлГУ № 71/3 от 10.02.2006 г. был утвержден план-график разработки стратегии развития университета (табл. 3.8).

Таблица 3.8

План-график разработки стратегии развития ВлГУ

Этап	Временные рамки
Анализ документов	13.02 – 20.02
Организационная диагностика (тестирование, интервью, анкетирование)	20.02 – 13.03
Тренинг-семинар	15.03
Обработка результатов организационной диагностики	20.03 – 27.03
Подготовка к выездному семинару	27.03 – 03.04
Выездной семинар	13.04 – 15.04
Обработка результатов семинара	17.04 – 24.04
Подготовка заданий для детализации стратегии	24.04 – 01.05
Детализация стратегии	03.05 – 19.05
Подготовка основных положений стратегии развития	22.05 – 29.05
Опубликование и обсуждение основных положений стратегии развития	30.05 – 05.06
Корректировка стратегии	05.06 – 20.06
Утверждение стратегии на заседании Ученого совета ВлГУ	22.06
Подготовка материалов стратегии для издания	23.06 – 30.06
Разработка программы повышения квалификации работников вузов по разработке стратегии	06.07

Отличительной особенностью разработанной стратегии развития ВлГУ стало формирование **видения** (образа будущего идеального состояния университета) при определении философии развития. Данный

аспект является принципиальным, поскольку современные концепции стратегического управления организациями рассматривают стратегию как «ресурсный рычаг», значительно повышающий эффективность функционирования организации, а отсутствие видения значительно снижает амбиции университета при постановке стратегических целей, что в конечном итоге снижает качество разработанной стратегии.

Кроме того, если видение не сформировано, снижается персонализированность стратегии университета, стратегия становится «безликой», теряется уникальная специфика конкретного образовательного учреждения. Поменяв название вуза в вербальных описаниях стратегий рассмотренных университетов, принципиальные изменения не произойдут.

Цели большинства российских вузов, указанные в стратегии (стратегические цели), не содержат критериев оценки. С этой точки зрения возникают сложности при контроле и оценке эффективности их реализации. В данных формулировках стратегические цели напоминают скорее пожелания, нежели чем реальные ориентиры реализации стратегии университета.

Следует подчеркнуть тот факт, что стратегии всех университетов, упомянутые выше, разработаны работниками вузов под руководством внешних консультантов (т.е. с использованием аутсорсинга). Данный момент следует рассматривать как положительный по следующим причинам:

- указанный подход способствует командообразованию в аппарате управления университета;
- разработанная подобным образом стратегия может быть легче наполнена содержанием и конкретизирована (до уровня программ, проектов и стратегически важных мероприятий).

В качестве итогового вывода следует отметить, что в целом университеты переходят от стратегии выживания к стратегии развития.

ГЛАВА 4. ПОКАЗАТЕЛИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТСКОГО КОМПЛЕКСА РЕГИОНА

4.1. Подходы к определению показателей развития

Составители «Современного экономического словаря» приводят следующее определение категории «показатель» – это «величины, критерии, уровни, измерители, которые позволяют судить о состоянии экономики страны, региона, предприятия, семьи и изменении этого состояния, об экономическом развитии» [94]. Социально-экономические системы обладают динамикой, т.е. изменяются во времени. Развитие – это необратимое, направленное, закономерное изменение систем [102].

Вышеназванные свойства развития в полной мере характерны для университета как сложной социально-экономической системы:

- изменения носят необратимый характер, так как университет создается для совершения определенных процессов и функций;
- изменения носят направленный характер, определяемый внешней средой, в которой действуют высшие учебные заведения;
- закономерность изменений обусловлена общей эволюцией государства и общества.

Успешность реализации стратегии инновационного развития университетского комплекса во многом определяется возможностью согласования стратегического, оперативного и тактического управления. Следовательно, возникает насущная необходимость декомпозиции стратегии управления до уровня оперативной и тактической деятельности. Решение данной задачи возможно при наличии системы показателей, позволяющих осуществить оценку и контроль реализации стратегии инновационного развития университетского комплекса.

Современный менеджмент характеризуется большим разнообразием приемов, методов и инструментов, позволяющих повысить эффективность управления организацией.

Следует отметить, что обзор методов управления организацией, выполненный по специализированной периодической литературе, позволил выделить четыре основных направления (рис. 4.1).

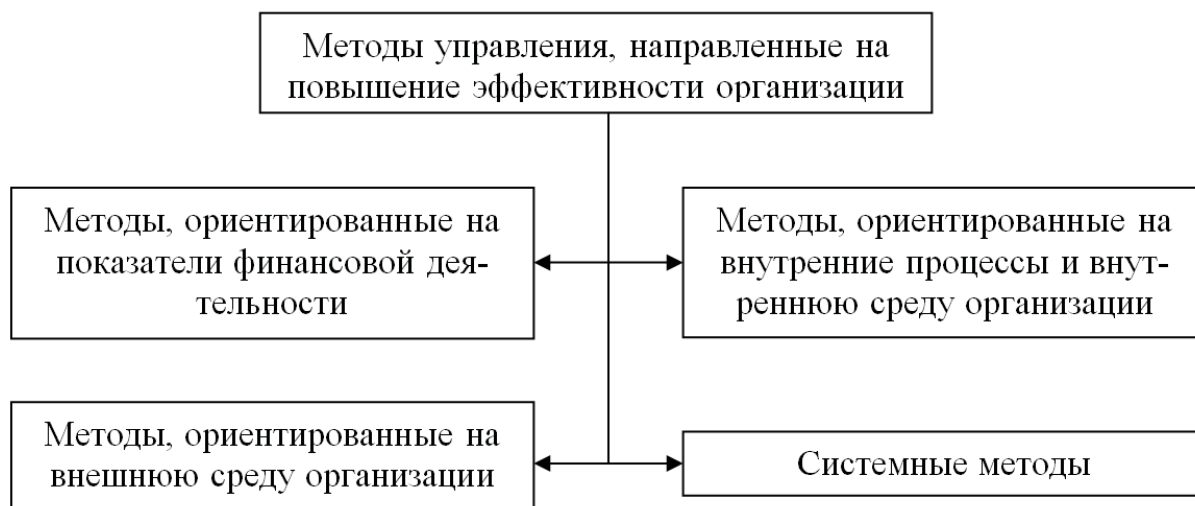


Рис. 4.1. Сочетание методов управления, направленных на повышение эффективности организации [74]

Оценка указанных методов управления организацией по направленности, области применения и совместимости приведена в табл. 4.1.

Таблица 4.1

Оценка методов управления организацией [74]

Параметры сравнения	Методы, ориентированные на показатели финансовой деятельности	Методы, ориентированные на внутренние процессы и внутреннюю среду организации	Методы, ориентированные на внешнюю среду организации	Системные методы
Направленность	Рассматривают частные аспекты функционирования организации			Рассматривают организацию как целостную систему
Область применения	Применяются при низкой эффективности отдельных направлений деятельности, угрозе потери конкурентного преимущества, высоких темпах роста, приводящих к снижению потребительского качества производимой продукции, в ходе упорядочивания информационных потоков и внедрения документационного обеспечения управления, перед внедрением или модификацией информационных технологий, в ходе комплексной оптимизации организационной структуры			Применяются с целью достижения качественно нового состояния организации
Совместимость	Возможно одновременное использование нескольких методов, обладающих свойством взаимодополняемости			

Таким образом, для достижения поставленной цели или решения существующей проблемы возможно одновременное использование нескольких методов, которые взаимно дополняют друг друга.

Наиболее эффективным методом управления, позволяющим университетскому комплексу реализовать свою стратегию, автор считает один из системных методов – систему сбалансированных показателей (ССП – Balanced ScoreCard, BSC).

Сбалансированная система показателей – результат работ, начатых Робертом Капланом (Robert S. Kaplan, ныне профессор по специальности «Развитие лидерства» кафедры Марвина Бауэра в Гарвардской школе бизнеса) и Дэвидом Нортон (David. P. Norton) в Гарварде в 1990 г. В качестве основной гипотезы проекта участниками исследования было выбрано следующее утверждение: «Базирование методики оценки эффективности деятельности предприятия исключительно на финансовых показателях не обеспечивает роста будущей экономической ценности организации». Изначально концепция BSC задумывалась не как инструмент внедрения стратегии, а лишь как расширенная, по сравнению с традиционными финансовыми метриками, система измерения эффективности деятельности компании.

В статье «The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance» (Harvard Business Review, Jan-Feb, 1992) авторы суммировали результаты исследования, проведенного в двенадцати компаниях, и представили в первом приближении BSC.

Возглавив в 1993 г. консалтинговую компанию Renaissance Solutions, Дэвид Нортон предложил бизнесу решения по постановке, внедрению и контролю в рамках Balanced ScoreCard. Позже, объединившись с одной из крупнейших консультационных компаний того времени – Gemini Consulting, – альянс усилил продвижение концепции Balanced ScoreCard на рынок. Через несколько месяцев проекты по внедрению Balanced ScoreCard были успешно реализованы среди большого количества компаний.

Вскоре после того, как концепция BSC получила распространение в американских фирмах, обнаружилась ее пригодность не только для измерения достижений, но и для стратегического управления, что было отражено в статье Д. Нортон и Р. Каплана «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System» (Harvard Business Review, Jan-Feb, 1996).

В настоящее время идет постоянный процесс адаптации и доработки ССП в применении к конкретным условиям функционирования различных социально-экономических систем, публикуются материалы по более детальному механизму формирования указанной системы.

Наиболее крупными концептуальными работами остаются исследования авторов системы Дэвида Нортон и Роберта Каплана [41, 43, 86, 83, 13, 74].

Первой серьезной переведенной на русский язык работой по формированию ССП является вышедшая в Стокгольме книга Нильса-Горана Ольве (Nils-Goran Olve), Жана Роя (Jan Roy) и Магнуса Веттера (Magnus Wetter) «Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей».

Пожалуй, наиболее системно и полно теория и практика разработки сбалансированной системы показателей представлена в монографии практика с более чем 10-летним стажем ведения проектов по внедрению ССП Пола Нивена (Paul Niven).

Эlegantному и эффективному, но в то же время простому преодолению на практике ряда сложных проблем, не описанных ранее, посвящена книга другого авторитетного разработчика сбалансированных систем управления Марка Грэма Брауна (Mark Graham Brown).

К сожалению, подавляющее большинство работ связано с развитием системы для нужд коммерческого сектора. Тем не менее первые разработки в сфере формирования ССП университетов уже ведутся, о чем свидетельствуют публикации в журнале «Университетское управление: теория и практика».

Таким образом, исследование вопроса формирования сбалансированной системы показателей стратегического развития для некоммерческих организаций в целом и университетов в частности находится в стадии уточнения и дальнейшей разработки.

При этом следует отметить тот факт, что ряд университетов сформировали и используют в практике управления ССП (табл. 4.2).

Таблица 4.2

Университеты, использующие в практике управления ССП [87]

Страна	Университеты, использующие ССП
Великобритания	- Университет Эдинбурга (University of Edinburgh); - Открытый университет (Open University); - Каледонский университет Глазго (Glasgow Caledonian University)
США	- Калифорнийский университет Беркли (University of California); - Государственный университет Огайо (Ohio State University); - Университет г. Пардью, США (Purdue University)
Австралия	Университет Ньюкасла (University of Newcastle)
Россия	Владивостокский государственный университет экономики и сервиса

ССП имеет утвердившуюся структуру. Balanced Scorecard Collaborative, которую возглавляют Р. Каплан и Д. Нортон, разработала функциональные стандарты BSC. Система должна включать шесть обязательных элементов:

1) перспективы (perspectives) – основные проекции деятельности организации, в которых проводится декомпозиция стратегии с целью ее реализации. Перспективы в ССП отражаются в виде стратегических карт. Обычно используются четыре базовые перспективы, однако их список можно дополнить в соответствии со спецификой стратегии компании;

2) стратегические цели (objectives), которые формулируются в соответствии с направлениями стратегии и относятся к одной из стратегических карт системы. По своей сути они являются декомпозицией главной цели социально-экономической системы в определенном ключевом направлении деятельности;

3) показатели (measures) представляют собой измеримые резюме целей, т.е. поддающиеся количественной оценке категории, которые должны отражать прогресс в движении к стратегической цели. Данная особенность обусловлена тем, что эффективно управлять можно только тем, что компания способна измерить. До тех пор, пока какой-то момент деятельности не измеряется, на него не обращают внимания и его невозможно адекватно контролировать. Показатели подразумевают определенные действия, необходимые для достижения цели, и указывают на то, как стратегия будет реализована на операционном уровне. Пока-

затели призваны привести комплексные и часто расплывчатые цели в более конкретные и понятные рамки. В то же время их система позволяет смотреть на текущую ситуацию в стратегической перспективе;

4) целевые значения (targets) – уровень, которого должно достигнуть значение того или иного показателя в определенный временной период;

5) причинно-следственные связи (cause and effect linkages) должны связывать в единую цепочку стратегические цели или показатели компании таким образом, что достижение одной из них обуславливает прогресс в достижении другой (о характере причинно-следственных связей см. ниже);

6) стратегические инициативы (strategic initiatives) – программы и проекты, которые способствуют достижению стратегических целей. Как правило, формируются на стадии разработки стратегии организации.

Традиционная модель сбалансированной системы показателей включает четыре проекции/карты (рис. 4.2).

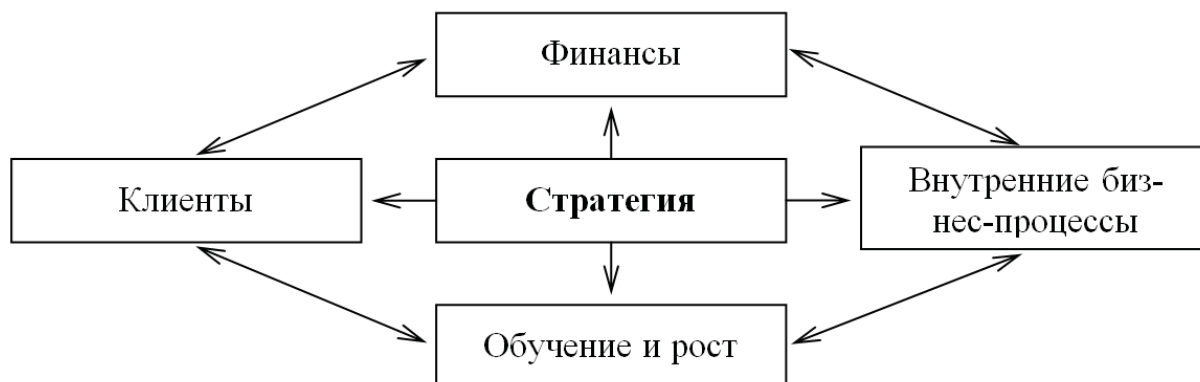


Рис. 4.2. Декомпозиция стратегии организации в ССП

Карта финансов – организация с точки зрения учредителей и инвесторов, оценивается эффективность вложения капитала.

Карта клиентов – оценка полезности для потребителей своих товаров и услуг.

Внутренние процессы – отражается внутренняя операционная эффективность, определяется необходимость реинжиниринга или ликвидации бизнес-процессов.

Обучение и рост – оценивается инновационность организации, ее гибкость, ориентированность на восприятие нового, изменения, способность повышать эффективность и увеличивать свою стоимость.

Однако далеко не всегда лишь эти сферы деятельности являются

критически важными для организации. Следует определить достаточность выбранных проекций для успешной реализации стратегии компании. Если желаемый результат по ним достигнут своевременно, а общий результат развития не соответствует плановому, то это означает, что либо в ССП декомпозиция стратегии проведена не по всем важнейшим сферам деятельности компании, либо неправильно оценен вклад каждой проекции.

Особенность сбалансированной системы показателей – временная детерминация стратегических карт.

Карта финансов относится к «прошлому» организации, т. е. ее цели и показатели отражают конечный результат деятельности, достигнутый благодаря усилиям в прошедшем периоде.

Карты клиентов и бизнес-процессов отражают текущую деятельность компании по формированию конечного результата развития и, соответственно, относятся к пласту «настоящего».

В проекции обучения и развития закладываются основы будущего процветания или упадка организации.

В рамках ССП можно выделить показатели, которые измеряют достигнутые результаты (запаздывающие индикаторы качества прошлой деятельности компании), и опережающие индикаторы, которые отражают «факторы деятельности, приводящие к возникновению запаздывающих индикаторов» [83].

Большинство показателей первой группы относятся к проекциям финансов и клиентов. Они более традиционны и теснее связаны с конечной целью предприятия. Но учет результатов их рассмотрения может принести пользу только через относительно длительный промежуток времени.

Для повышения оперативности контроля следует уделять внимание показателям второй категории, которые отражают состояние тех сфер деятельности компании, которые еще только повлияют на конечный результат в ближайшем будущем, а следовательно, эффект от корректирующих воздействий на основе их анализа скажется в краткосрочной перспективе. При таком подходе ССП позволяет увидеть отклонения от заданной стратегией траектории развития на самом раннем этапе, задолго до того, как они отразятся в традиционных финансовых отчетах, и принять соответствующие меры.

Определение отклонений от заданной траектории развития орга-

низации должно проводиться как по группе показателей результатов, так и по группе факторов деятельности. «Без последних невозможно понять, как были достигнуты первые. Кроме того, с помощью только показателей результатов нельзя на ранних этапах оценить, насколько успешно осуществляется стратегия компании. И наоборот, факторы деятельности ... без соответствующих показателей могут способствовать лишь краткосрочным улучшениям производственного процесса, но не отражают их влияние на состояние клиентской базы и, следовательно, на финансовые результаты. Правильно составленная ССП должна иметь сбалансированный комплекс результатов (отсроченные характеристики) и факторов достижения результатов (опережающие показатели)» [41].

Стратегические карты содержат как связанные, так и не связанные друг с другом показатели. Эта особенность позволяет, с одной стороны, оценивать правильность логики контроля, а с другой – контролировать развитие, основываясь на нескольких разнотипных источниках данных, что является преимуществом ССП по сравнению с традиционными финансовыми отчетами.

На успешность реализации цели влияют как стратегические инициативы, прямо направленные на достижения целевых значений показателей, соответствующих данной цели, так и качество реализации прочих целей. Таким образом, ССП позволяет увидеть потенциальные будущие отклонения, основываясь на анализе степени реализации целей в настоящем периоде и причинно-следственной связи, которая учитывает временной фактор в принятии решений и пропорциональную зависимость между параметрами.

Процесс идентификации отклонений опирается на систему обратной связи с двойной петлей. Первая ее часть позволяет определить отступления от первоначально принятой траектории развития, а вторая направлена на оценку необходимости корректировки самой стратегии. ССП основывается на системе обратной связи, но предполагает активное участие менеджмента. Вопрос об отнесении ССП к диагностическому или интерактивному типу систем управления является дискуссионным. Для того, чтобы избежать навешивания ярлыков, следует точно представить механизм функционирования обратной связи в ССП.

Говоря об определении отклонений в заданной траектории развития, следует отметить, что данный вопрос рассматривается в рамках

иерархического подхода. В таком случае (в чисто диагностических системах управления) формулировка стратегии и путей ее реализации не подлежит изменению. Обратная связь лишь обеспечивает информацию об отклонении от запланированных значений показателей. Контролируется только тактика компании. При этом не рассматривается ни адекватность методов измерения контролируемых параметров, ни их влияние на достижение конечной цели, ни сама цель. Траектория развития считается постоянной, а отклонения от нее должны быть исправлены для возвращения компании на однажды выбранный путь.

В ССП, несмотря на то, что стратегия организации является фундаментом всей системы, предполагается использовать «обратную связь с двойной петлей, то есть получать информацию о том, насколько созданная теория, на основании которой действует вся организация, соответствует настоящим, возможно уже изменившимся условиям» [41]. Таким образом, контролируется не только успешность продвижения по уже выбранному пути, но и правильность направления этого пути. В данном случае и требуется вмешательство менеджмента.

Процесс управления с использованием двойной петли состоит из двух частей. Схематично они выглядят следующим образом. Первый, призванный определить отклонения в фактической реализации стратегии от плана, – сбор данных о реализации стратегии, определение отклонений, разработка и реализация корректирующих воздействий. Второй, задачей которого является отслеживание жизнеспособности и успешности разработанной стратегии, – сбор данных о реализации стратегии, анализ ее успешности в современных условиях, корректировка стратегии, перечня контролируемых параметров развития организации и методов измерения с учетом новых возможностей и рисков. Далее цикл повторяется. Его можно понимать как непрерывную адаптацию и улучшение соответствующих адаптационных способностей.

Обе части являются одинаково важными. В одном из первых переведенных на русский язык учебниках по менеджменту в параграфе «Управление, направленное на успех» авторы специально отмечают: «Чтобы быть успешной в течение долгого времени, чтобы выжить и достичь своих целей, организация должна быть как эффективной, так и результативной» [76]. Эффективность (внутренняя эффективность, от англ. *efficiency*) означает, что «вещи делаются правильно», в нашем

случае – «движение по траектории осуществляется успешно», а результативность (внешняя эффективность, от англ. effectiveness) – что «делаются правильные вещи» [76], в аспекте развития организации – «траектория движения ведет к успеху».

Таким образом, ССП сочетает в себе черты диагностической (например, множество четко определенных показателей) и интерактивной (переоценка норм и изменения стратегических установок) систем управления.

Отдельно подчеркнем, что ССП позволяет эффективно контролировать такой фактор успешного развития, как своевременность, причем этот процесс имеет две составляющие. Прямой контроль осуществляется за счет включения временных ограничений в задания по достижению целевых значений ключевых показателей. Кроме того, как уже отмечалось, сами стратегические карты имеют отношение к различным периодам времени.

Кроме всевозможных модификаций модели ССП Нортон-Каплана, существует целый ряд альтернативных схожих моделей [86].

Модель Лоренца Мейсела (Lawrence S. Maisel) была предложена в 1992 г. Она имеет то же название, что и модель Каплана-Нортон. Л. Мейсел также определяет четыре перспективы, на основе которых должна быть оценена бизнес-деятельность. Вместо перспективы обучения и роста Мейсел в своей модели использует перспективу людских ресурсов.

К. МакНейр (C.J. McNair), Р. Ланч (Richard L. Lurch), К. Кросс (Kelvin F. Cross) в 1990 г. представили модель, которую они назвали «пирамида эффективности». Основная концепция – связь клиентоориентированной корпоративной стратегии с финансовыми показателями, дополненными несколькими ключевыми качественными (нефинансовыми) показателями (рис. 4.3).

Кристофер Адамс (C. Adams) и Питер Робертс (P. Roberts) в 1993 г. предложили модель, которую назвали EP²M («You are what you measure» в журнале «Manufacturing Europe»). EP²M – аббревиатура от Effective Progress and Performance Measurement.

Согласно теории Адамса-Робертса, важно, прежде всего, то, что компания делает в следующих четырех направлениях:

- обслуживание клиентов и рынков;

- совершенствование внутренних процессов;
- управление изменениями и стратегией;
- собственность и свобода действий.



Рис. 4.3. Пирамида эффективности

Особого упоминания заслуживает используемый французскими компаниями с 1930-х гг. инструмент, называемый *tableau de bord*, который во многом схож с BSC*.

Тем не менее ССП – наиболее успешная и разработанная из аналогичных систем стратегического управления на данный момент и позволяет:

- устранить разрыв между разработкой стратегии и ее воплощением;
- выявить влияние бизнес-процессов на результат;
- установить связи между высокоуровневыми целями и задачами конкретных подразделений и сотрудников;

* Подробнее о сходстве и различиях *tableau de bord* и BSC см. в статье К. Редченко «Показательное несогласие *balanced scorecard* и *tableau de bord*», опубликованной, в частности, на www.cfin.ru

- отслеживать исполнение стратегии через количественные показатели,
- учитывать нематериальные активы и нефинансовые показатели при выявлении цепочки создания стоимости,
- сделать организацию более прозрачной,
- построить систему мотивации персонала по результатам,
- оперативно оценивать изменения в окружающей среде с точки зрения их влияния на возможность достижения стратегических целей,
- адаптировать инструментарий системы к конкретным условиям,
- обеспечить своевременную обратную связь.

Недостатками и трудностями реализации ССП являются:

- сложность выявления адекватных ключевых показателей и их измерения,
- внедрение стратегии сверху иерархии организации может тормозить мотивацию осуществления проекта,
- игнорирование в базовой модели внешних по отношению к фирме условий,
- чрезмерное фокусирование на управлении, базирующемся на показателях,
- необходимость наличия четко сформулированной стратегии,
- высокие требования к корпоративной культуре.

Как отмечает в своих исследованиях к.э.н., доцент кафедры государственного и муниципального управления факультета менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета И.Н. Баранов [6], актуальными в настоящее время являются следующие проблемы:

- особенности применения ССП в общественном секторе;
- модификация ССП для университетов;
- проблемы использования ССП в российских организациях;
- внешние критерии оценки деятельности вузов.

С указанной постановкой проблемы следует согласиться, поскольку ССП в основном реализована для коммерческих организаций, первые переводные литературные источники по разработке и применению ССП в России начали появляться только с 2003 г., и не накоплен достаточно большой опыт использования ССП отечественными организациями, в частности вузами.

Таким образом, система сбалансированных показателей – актуальный и эффективный инструмент, необходимый для успешного страте-

гического развития как коммерческих, так и некоммерческих организаций в современных социально-экономических условиях (в том числе и высших учебных заведений), но требует дальнейшей адаптации к российской специфике и требованиям конкретной организации.

В этой связи следует обратить внимание на тот факт, что процедура формулирования стратегических целей в ССП детализирована достаточно условно и не формализована. Кроме того, выглядит весьма спорным необходимость наличия самих стратегических карт. Таким образом, целесообразно рассмотрение возможности формирования показателей развития организации без их жесткой привязки к стратегическим картам финансов, клиентов, внутренних бизнес-процессов, обучения и роста.

Сущность предлагаемого альтернативного способа формирования системы показателей стратегического развития организации состоит в том, что данный процесс возможен только после того, как разработчики стратегии определяют ее основное содержание (модель структурной схемы).

Обосновав состав философии развития (видение, миссию, стратегические цели), осуществив анализ внешней и внутренней среды, организация либо собственными силами (инсорсинг), либо на основе использования консультантов (аутсорсинг) может получить модель структуры стратегии развития. Данная модель может содержать перечень политик (функциональных стратегий), стратегических программ и проектов, а также ключевые стратегически важные мероприятия.

Ключевой момент рассматриваемого подхода – предположение о том, что структурная схема стратегии развития организации по сути является деревом решений (действий), которые нужно выполнить для реализации стратегии. Следовательно, логично было бы предположить, что для контроля за реализацией стратегии развития организации следует использовать не цели, показатели и критерии, вытекающие из жесткого перечня стратегических карт, а цели, сформулированные на основе дерева решений.

Алгоритм формирования показателей развития организации может быть представлен совокупностью следующих процедур:

1. Формирование дерева действий на основе заполнения матриц решений по результатам SWOT-анализа.
2. Определение дерева целей организации, соответствующего

структуре стратегии развития в рамках предлагаемых политик, проектов, программ, а также стратегически важных мероприятий.

3. Парное сравнение показателей развития организации и решений дерева действий для определения ранга значимости конкретного показателя для реализации стратегии.

4. Уточнение перечня показателей развития организации и определение их непротиворечивости и сбалансированности.

5. Определение критериев оценки по каждому показателю.

6. Построение сбалансированной системы показателей организации.

7. Каскадирование ССП до уровня структурных подразделений и отдельных исполнителей.

Следует отметить, что ключевой момент в данном процессе реализации стратегии инновационного развития университетского комплекса – построение системы мотивации на основе ССП. Чтобы успешно внедрить и применять стратегические карты, необходимо постоянно стимулировать их использование в текущей деятельности во всех подразделениях вуза. Как заметил один из ведущих разработчиков-практиков ССП, «лишь в том случае, если стратегические карты становятся динамичной и функционирующей частью повседневной жизни компании, можно считать их внедрение законченным».

Рассмотрим подходы к определению стратегических показателей подразделений. В настоящее время в науке об управлении сложилось следующее определение понятия «организационная структура управления» – это «состав (специализация), взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей» [56]. Следует подчеркнуть, что организационная структура управления носит подчиненный характер по отношению к целям организации, т.е. изменение целей неизбежно должно вести к реформированию организационной структуры управления.

С этой точки зрения внедрение сбалансированной системы показателей в практику стратегического управления университетом должно привести к реформированию организационной структуры управления. Традиционно организационная структура управления университетом строилась по функциональному или линейно-функциональному (штабному) принципам. Однако, как отмечают специалисты в области управления, данный тип организационной структуры управления эффективен

лишь для организации, находящейся в стабильной внешней среде. Системные изменения, происходящие в сфере высшего образования России, формируют объективные предпосылки формирования концепции проектно-ориентированной организационной структуры управления университетского комплекса, о чем свидетельствуют публикации в специализированных изданиях и монографических исследованиях [27].

Как правило, сложившаяся организационная структура управления системой образования, сформированная еще в период плановой экономики, отражает традиции и направленность на решение ранее поставленных задач и функций. Переход к стратегическому развитию должен сопровождаться изменением структуры управления образовательным учреждением: она должна следовать за стратегией, ориентироваться на достижение стратегических целей, обеспечивать реализацию функциональных стратегий (политик), стратегических проектов и программ.

Приведенный подход позволяет сформировать системное взаимодействие между результатами анализа внешней и внутренней среды организации (SWOT-анализ), решениями, полученными в ходе заполнения матриц по результатам SWOT-анализа, и показателей, позволяющих оценить эффективность реализации данных целей. По сути, можно говорить о том, что это новая процедура определения показателей оценки эффективности реализации стратегии.

4.2. Дерево стратегических целей и цели элементов университетского комплекса региона

В соответствии с обоснованной выше последовательностью декомпозиции стратегии в систему показателей, первоочередным вопросом при построении модели ССП инновационного развития университетского комплекса является определение стратегических карт системы (исходя из предположения о том, что стратегия университетского комплекса уже сформирована и не требует корректировки в начальный момент разработки ССП).

В мировой практике при формировании моделей сбалансированной системы показателей стратегического развития государственных и некоммерческих организаций преобладает стремление к сохранению первоначально выработанных Д. Нортоном и Р. Капланом стратегических карт. Различия сводятся к определению места этих карт в ССП.

Следует отметить необходимость учета национальной специфики при формировании ССП организации. Как отмечает в своих исследованиях доцент СПбГУ И.Н. Баранов, существуют следующие типичные проблемы российских организаций при использовании ССП [6]:

- качество и операционность стратегии;
- коммуникации (отсутствие единого понимания действий, которые должны быть предприняты для достижения стратегических целей);
- низкая степень децентрализации и отсутствие навыков командной работы;
- качество и объем имеющейся информации;
- внедрение (состав команды и роль информационных систем).

Разработчики концепции сбалансированной системы показателей предлагают три основных варианта для некоммерческих организаций:

1) использование стандартной модели, разработанной для коммерческой организации [43].

Принципиальная схема взаимосвязи карт в таком случае может выглядеть так, как это представлено на рис. 4.4.

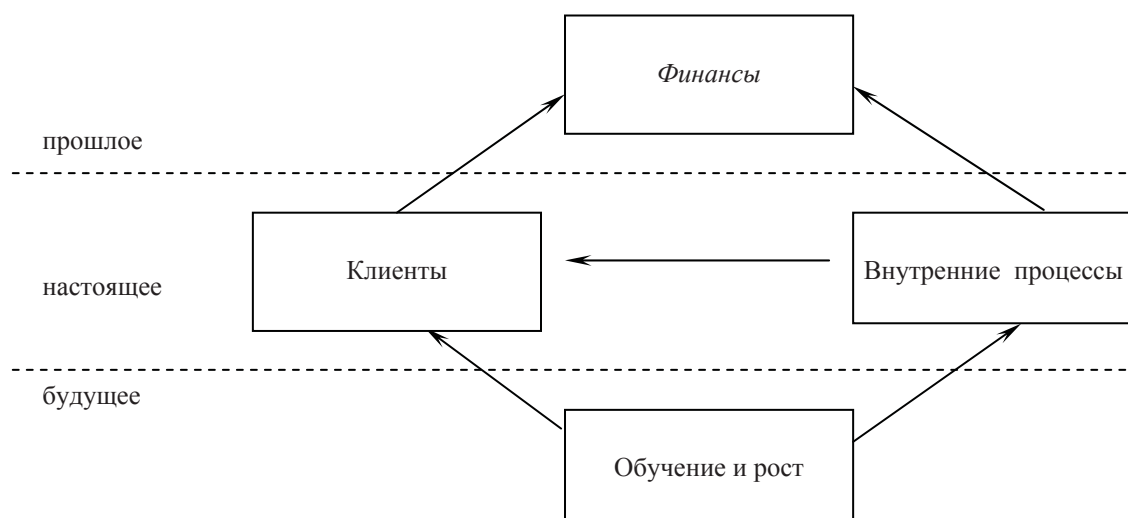


Рис. 4.4. Стандартная модель

2) Перестановка местами клиентской и финансовой карт [43]. Похожая модель встречается и в работах Пола Р. Нивена, однако он подразумевает под финансами в этом случае то, «как мы добавляем стоимость для клиентов и при этом контролируем расходы» [83], т.е. фактически выделяет из сферы внутренних процессов их финансовый аспект, а не переносит показатели, относимые к традиционным финансовым кате-

гориям (рентабельность, прибыль и т.д.), в середину цепочки причинно-следственных связей (рис. 4.5).

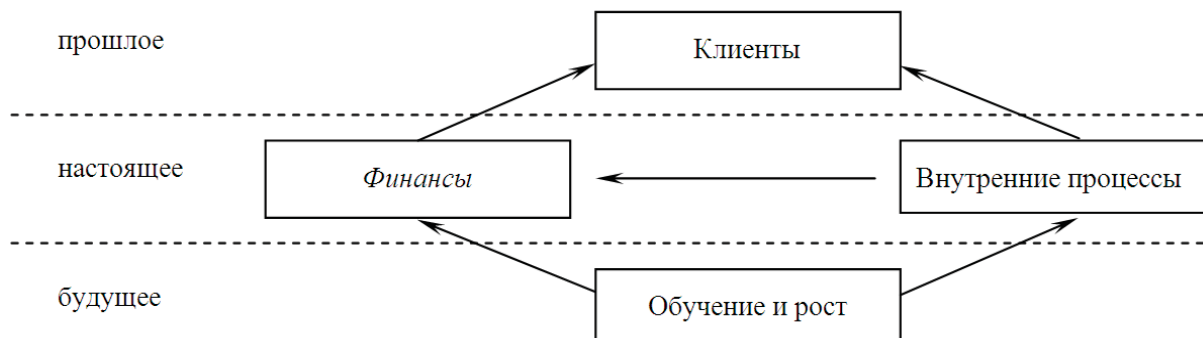


Рис. 4.5. Модель взаимного замещения финансовой и клиентской карт

3) Третий вариант подразумевает смещение финансовой карты на нижнюю ступень иерархии причинно-следственных связей (рис. 4.6).

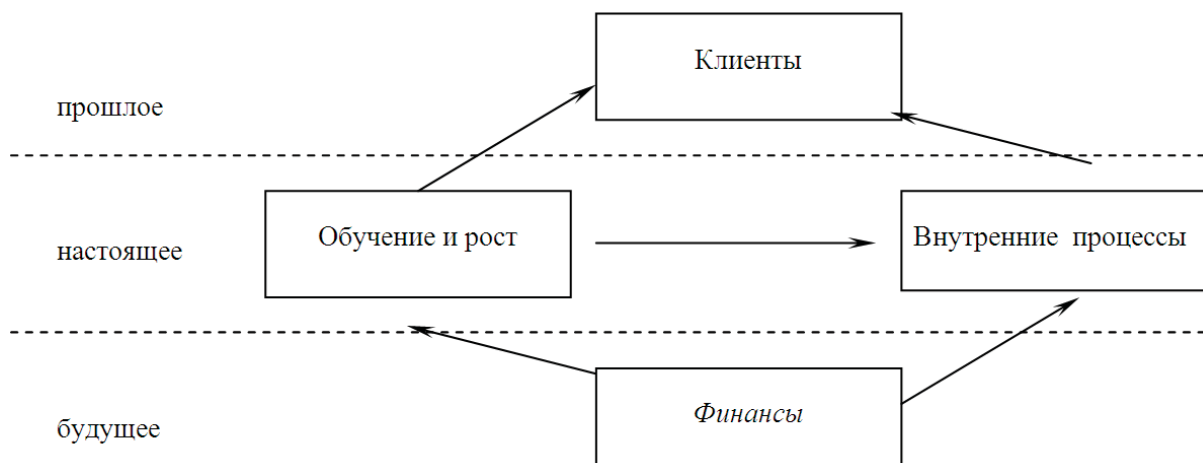


Рис. 4.6. Модель смещения финансовой карты на нижнюю ступень иерархии

Интересной представляется и модель, приведенная в работе Пола Р. Нивена [83] (рис. 4.7).

В такой модели клиентская карта заменена картой «ориентация на взаимоотношения». Пол Р. Нивен использует термин «фокус на деятельность», а не «фокус на процесс», поскольку здесь описываются различные виды деятельности некоммерческой организации, т.е. карту внутренних процессов он разбивает на два отдельных фокуса: на внутреннюю деятельность и на виды деятельности.

Однако в такой модели совсем не учтено влияние финансового аспекта деятельности, что является крайне негативным моментом, вы-

ключающим из области управления целую важнейшую сферу деятельности любой организации.

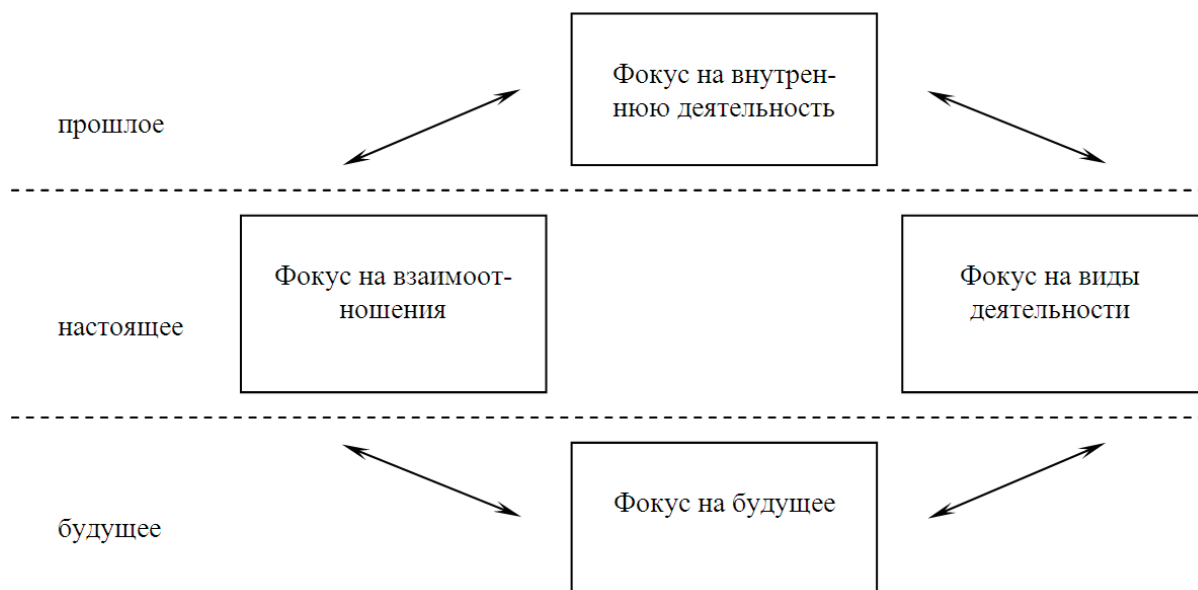


Рис. 4.7. Модель Пола Р. Нивена

Сравнительная оценка моделей сбалансированной системы показателей приведена в табл. 4.3.

Кроме того, специализированные литературные источники позволяют выявить модификации моделей ССП, используемых университетами Великобритании, США, Австралии и России (табл. 4.4).

Учитывая достоинства и недостатки приведенных моделей, определим принципиальную схему формирования ССП университетского комплекса.

На вершине системы ССП инновационного развития университетского комплекса должна располагаться карта, отражающая суть существования данной системы, ее миссии. Миссия четко демонстрирует всем, почему существует организация и к чему она стремится. Эта карта соответствует результату развития, итогу деятельности *прошедшего* периода.

Если для коммерческой компании основные цели финансовые и в ССП для коммерческого сектора финансовая карта является конечной, то для университетского комплекса финансы не являются приоритетом.

Ключевая ориентация университетского комплекса должна быть направлена на его клиентов (а вовсе не на лиц, заинтересованных в его финансовом результате, как это происходит в коммерческих структурах). К клиентам университетского комплекса следует отнести обучающихся, предприятия и организации, предоставляющие рабочие места

выпускникам, государство, оплачивающее подготовку специалистов, а также общество в целом.

Исходя из рассмотренных выше особенностей построения ССП университета, рассмотрим состав целевых установок в стратегических картах.

Таблица 4.3

Сравнительная оценка моделей сбалансированной системы показателей [66]

Параметры сравнения		Модели сбалансированной системы показателей			
		Стандартная	Модель взаимного замещения финансовой и клиентской карт	Модель смещения финансовой карты на нижнюю ступень иерархии	Модель П. Нивена
Временная проекция стратегических карт	Прошлое	Финансы	Клиенты	Клиенты	Фокус на внутреннюю деятельность
	Настоящее	Клиенты, Внутренние процессы	Финансы, внутренние процессы	Обучение и рост, внутренние процессы	Фокус на взаимоотношения, фокус на виды деятельности
	Будущее	Обучение и рост	Обучение и рост	Финансы	Фокус на будущее
Особенность модели (расположение карты (финансов)		Отнесена к прошлому	Выделение из сферы внутренних процессов финансового аспекта и взаимное перемещение финансовой и клиентской карт	Отнесена к будущему	Финансовый аспект деятельности организации не учитывается; клиентская карта заменена картой «ориентацией на взаимоотношения»; карта внутренних процессов разделена на два отдельных фокуса («внутренняя деятельность» и «виды деятельности»)

Таблица 4.4

Модификации ССП в практике управления университетами [6, 74]

Университет	Используемая модель ССП
Университет Ньюкасла (University of Newcastle) (Австралия)	Персонал: обучение, инновации, рост ↓ партнеры ↓ внутренние процессы ↓ финансовая устойчивость и подотчетность ↓ студенты и общество
Университет Пардью 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
Калифорнийский университет Беркли (University of California) (США)	Персонал ↓ Процессы ↓  ↓ Стейкхолдер (канцлер)
Владивостокский государственный университет экономики и сервиса (Россия)	Перспектива «Общество» ↑  ↑ Перспектива «Внутренние процессы» ↑ Перспектива «Инфраструктура/сотрудники»

Клиентская карта должна содержать цели, характеризующие установки обучающихся, предприятий и организаций, предоставляющих рабочие места, государства, оплачивающего подготовку специалистов и общества в целом. Обучающиеся заинтересованы в росте конкурен-

тоспособности на рынке труда, то есть, закончив обучение, студент рассчитывает на получение престижной и высокооплачиваемой работы. Цель предприятий и организаций состоит в обеспечении потребностей в трудовых ресурсах посредством заполнения имеющихся вакансий выпускниками университета. Для государства основным ориентиром является эффективное использование бюджетного финансирования (трудоустройство выпускников по специальности), общество же заинтересовано в получении гармонично развитой личности.

Финансовая карта должна отражать такие особенности университетского комплекса, как соотношение бюджетных и внебюджетных источников финансирования, а также объемы оплачиваемой научно-исследовательской деятельности и платных услуг.

В **карте внутренних процессов** должны отражаться процессы формирования технопарков и научно-образовательных центров.

Особенностью **карты обучения и роста** должна стать ориентация на повышение синергии инновационного развития университетского комплекса.

На рис. 4.8 приведена модель ССП стратегического развития университетского комплекса.

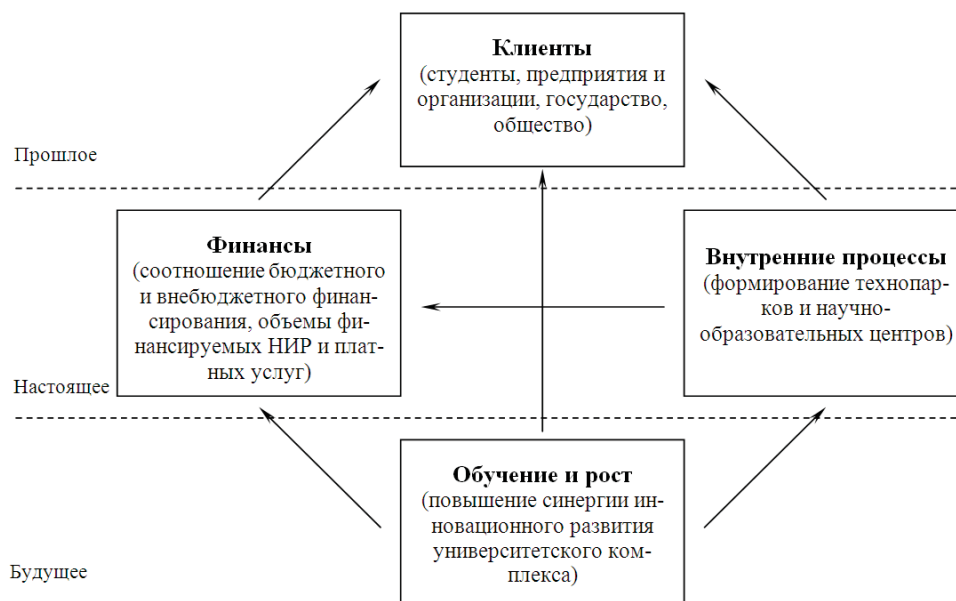


Рис. 4.8. Модель ССП стратегического развития университетского комплекса

Следует подчеркнуть тот факт, что приведенная модель относится к уровню топ-менеджмента и требует каскадирования на более низкие уровни. Организационная структура университетского комплекса при этом должна измениться и быть ориентированной на реализацию стратегии инновационного развития.

ГЛАВА 5. ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ ПОВЫШЕНИЯ СИНЕРГИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТСКОГО КОМПЛЕКСА РЕГИОНА

5.1. Построение модели университетского комплекса региона

Как показывают результаты научных исследований в области стратегического управления, одним из наиболее эффективных и перспективных направлений развития региональной экономики является производственная кооперация. В сложившейся хозяйственной практике производственная кооперация реализуется в основном через создание и функционирование кластеров (объединений производственных компаний, научно-исследовательских и образовательных учреждений, поставщиков оборудования и услуг, географически расположенных в непосредственной близости друг от друга и работающих совместно с целью получения конкурентных преимуществ и создания наукоемкой и высокотехнологичной продукции [52]). Накопленный опыт развития кластерных систем показывает, что они дают значительный импульс региональному развитию, в том числе повышению экономической активности депрессивных территорий, а также развитию малого и среднего бизнеса.

Системообразующая роль в стратегическом развитии региона может и должна принадлежать научно-образовательному кластеру (университетскому комплексу). Сетевая структура научно-образовательного кластера позволяет реализовать закон синергии, в соответствии с которым суммарный потенциал системы выше простой арифметической суммы потенциалов входящих в нее элементов.

Указанное свойство может быть реализовано с учетом ряда концептуальных положений, к числу которых следует отнести необходимость поддержания разнообразия образовательных учреждений на рынке образовательных услуг. Специализация образовательных учреждений позволяет повысить эффективность в определенных аспектах деятельности, а взаимовыгодное сотрудничество посредством обмена результатов является базой для повышения конкурентоспособности указанной системы.

В соответствии с типологией, разработанной д.э.н., профессором Ю.Б. Рубинным, существуют три вида образовательных кластеров [96]:

1. *Исследовательский кластер*, ориентированный на представление обучающимся и партнерам-работодателям широких перспектив развития фундаментальных и прикладных исследований, интеграцию науки, образования и бизнеса.

2. *Предпринимательский (сетевой) кластер*, который в своей деятельности основной акцент делает на облегчение доступа обучающихся к образовательным ресурсам посредством применения дистанционных образовательных технологий.

3. *Исследовательско-предпринимательский кластер*, сочетающий предпринимательскую мотивацию с реализацией на высоком уровне научно-исследовательской деятельности.

Институциональные изменения, осуществляемые в системе образования России, формируют предпосылки самоидентификации образовательных учреждений и обнаружения конкурентных преимуществ в составе одного из образовательных кластеров. Образовательные учреждения могут войти в состав кластеров, имеющих различную природу (исследовательскую, предпринимательскую, сетевую, корпоративную, исследовательско-предпринимательскую и т.д.).

Таким образом, стратегическими ориентирами формирования образовательных кластеров могут быть:

- развитие научно-педагогических школ;
- проведение фундаментальных исследований и развитие дополнительного профессионального образования;
- укрепление взаимодействия с работодателями;
- образовательное предпринимательство посредством обеспечения массового доступа к качественным образовательным услугам.

В соответствии с ключевыми документами, определяющими перспективы развития отечественной экономики, доминирующим фактором экономического роста является инновационная деятельность и, как следствие, развитие человеческого капитала. Ситуация на высоко динамичном рынке образовательных услуг подталкивает образовательные учреждения к радикальным преобразованиям, к числу которых следует отнести формирование научно-образовательных кластеров (университетских комплексов).

Кластеры как цепь технологически связанных между собой организаций, расположенных на одной территории, обладают преимуществами как в сфере снижения издержек, так и сфере сохранения качества исходных ресурсов, из которых изготавливается конечный продукт.

Модернизация экономики региона должна быть связана с поддержкой высокотехнологичных предприятий, ростом энергоэффективности и развитием коммуникаций всех видов, а также ростом эффективности использования природных ресурсов. Инновационный компонент стратегии развития региона должен быть основан не только на формальной институциональной основе (комплексе соответствующих нормативно-правовых документов), но и новых отношениях между основными стейкхолдерами (группами интересов) региона: властью, бизнесом и сообществом.

Процесс формирования региональной инновационной системы предусматривает опору не только на государственные, но и частные институты. Стержнем региональной инновационной системы должен стать научно-образовательный кластер (университетский комплекс), который объединяет остальные кластеры области, образуя социально-экономическую основу стратегического развития региона. Под комплексом автор понимает «совокупность, сочетание предметов, действий, явлений или свойств, составляющих одно целое».

Координирующая роль университетского комплекса в структуре экономики заключается в возможности его подключения к диагностике проблем иных кластеров региональной экономики (например, строительного, деревообрабатывающего, стекольного, туристского и т.д.) для последующей подготовки инновационных решений и оказании помощи в процессе их реализации.

Как показывает практика управления, инновационные решения, революционные по своей сути, всегда встречают сопротивление в своей реализации, поскольку затрагивают интересы людей, работающих в тех организациях, которые внедряют инновации. Без предварительной подготовки работников организации к внесению изменений (разъяснения, повышение квалификации, стимулирование и т.п.) инновации не повышают эффективность функционирования организации, поэтому в качестве необходимого элемента университетского комплекса необходимо наличие совокупности консалтинговых и инжиниринговых фирм, обеспечивающих процесс инновационных изменений.

Системообразующей базой университетского комплекса региона должны являться региональные университеты, интегрирующие всю цепочку образовательных учреждений (от дошкольных учреждений до программ послевузовского обучения), технопарк, научно-образователь-

ные центры, расположенные на базе учебных подразделений крупных предприятий региона.

Научно-образовательные центры следует ориентировать на оказание предприятиям комплекса консультационных, образовательных и исследовательских услуг. Результат указанной деятельности – формирование региональной производственной и научно-учебной сетей. Как свидетельствуют объективные законы организации, юридические лица, входящие в сеть, будут усиливать потенциал друг друга. Материальная база научно-образовательных центров должна обеспечивать не только возможность осуществления интерактивных форм обучения, но и элементов дистанционного обучения (интернет-классов для общения с преподавателями в режиме реального времени, консультаций с тьюторами и самообучения в удаленном доступе по информационным ресурсам электронных библиотек). При этом научно-образовательные центры могут обслуживать интересы не только организаций, на базе которых они расположены, но и частных предпринимателей, предприятий малого и среднего бизнеса, а также органы местного самоуправления в данном регионе.

Важный элемент университетского комплекса – технопарк, который, являясь единой организацией, включает в себя различные специфические функциональные зоны: офисные помещения, исследовательские лаборатории, производственные, складские и выставочные площади, жилые и развлекательные объекты недвижимости. Инфраструктура технопарка по своей природе разнообразна и может включать консалтинговое агентство, инвестиционную компанию, страховую компанию, кадровое агентство, агентство по оценке и аудиту, рекламное агентство, агентство по информационным технологиям, инжиниринговую фирму, институт повышения квалификации и т.д. Ядром технопарка являются юридические лица (научно-исследовательские институты и лаборатории). Организационно взаимодействие технопарка и университетского комплекса может представлять консорциум в виде прямых инвестиций предприятий-учредителей и имущественного вноса образовательного учреждения в виде права пользования земельными участками.

Процесс формирования университетского комплекса должен менять и саму организационную структуру управления головным учебным заведением (университета). Базой новой организационной структуры управления является идея проектно-ориентированного университета. По-

вышение степени децентрализации возможно путем преобразования факультетов университета в институты с передачей части полномочий по оперативному управлению кафедрами и обслуживающими подразделениями. Сами институты могут включать систему центров ответственности (кафедр, научных лабораторий и иных подразделений), которые могут быть ориентированы на повышение прибыльности либо достижение экономии затрат в рамках выделенного бюджета. Указанный подход соответствует сути матричной модели организационной структуры управления. Вертикальные управляющие воздействия будут обеспечиваться институтами университета, а горизонтальные связи будут обеспечены в процессе реализации стратегических программ и стратегических проектов. Цель указанного усложнения организационной структуры управления университетом – рост эффективности головного образовательного учреждения университетского комплекса.

Обзор практики формирования образовательных кластеров позволил определить сложившуюся структуру существующих образовательных кластеров (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Существующая структура образовательного кластера региона

Год обучения	Образовательное учреждение	Образовательный уровень / квалификация	Документ об образовании
10-й класс	Профильная школа	Первоначальное профессиональное образование / рабочий или служащий низкой квалификации	Свидетельство (удостоверение)
11-й класс			
1-й курс	Профессиональный колледж	Начальное профессиональное образование / квалифицированный рабочий	Диплом о начальном профессиональном образовании
2-й курс			
1-й курс		Среднее профессиональное образование / квалифицированный специалист	Диплом о среднем профессиональном образовании
2-й курс			
3-й курс	Высшее учебное заведение	Высшее профессиональное образование / квалифицированный специалист	Диплом о высшем профессиональном образовании
4-й курс			
5-й курс			

Указанный подход обладает рядом существенных недостатков, к числу которых можно отнести следующие:

- не учтено участие в образовательном кластере таких значимых

элементов системы образования, как института семьи, дошкольных образовательных учреждений, учреждений основного общего образования и системы дополнительного профессионального и послевузовского образования;

- приведенный подход не учитывает институциональные изменения высшего образования России, проявляющиеся в закреплении и развитии двухуровневой системы высшего образования (бакалавриат – магистратура).

Основное предназначение (миссия) образовательного кластера – формирование высококвалифицированного специалиста, отвечающего всем современным требованиям рынка. Реализация данной цели возможна за счет координации деятельности всех участников образовательного кластера и наличием среди них устойчивых коммуникативных связей.

На рис. 5.1 приведена предлагаемая автором модель образовательного кластера региона.

Указанные положения не только определяют актуальность интеграции образовательных институтов в единую систему, связанную отношениями оказания специфического вида услуг и формирования общества, но и определяют предпочтительное направление развития образовательной системы, а именно – ее интеграцию и согласование стандартов, связывающих выходы одних образовательных институтов (более низшего порядка например школ) с другими (более высшего порядка, например колледжами и университетами).

Одна из проблем, препятствующих формированию образовательного кластера региона, – дифференциация учебных планов и уровней подготовки. Эффективный способ решения указанной проблемы – заключение договоров между учреждениями образования низшего уровня образования с учреждениями, проводящими дальнейшую подготовку, о приеме выпускников без вступительных испытаний с учетом имеющегося образовательного уровня.

Координирующая роль университетского комплекса с процессе стратегического развития региона может быть обоснована с позиции теории стейкхолдеров (от англ. Stakeholder – группа влияния, держатели интересов).

Традиционно теория стейкхолдеров предусматривает взаимодействие между тремя субъектами – властью, бизнесом и местным сооб-

ществом. Университетский комплекс региона может быть рассмотрен как дополнительный связующий, интегрирующий элемент, улучшающий качество связей между перечисленными выше субъектами.



Рис. 5.1. Модель университетского комплекса региона

Характер прямых связей и опосредованное влияние университетского комплекса на указанные связи отражено на рис. 5.2.

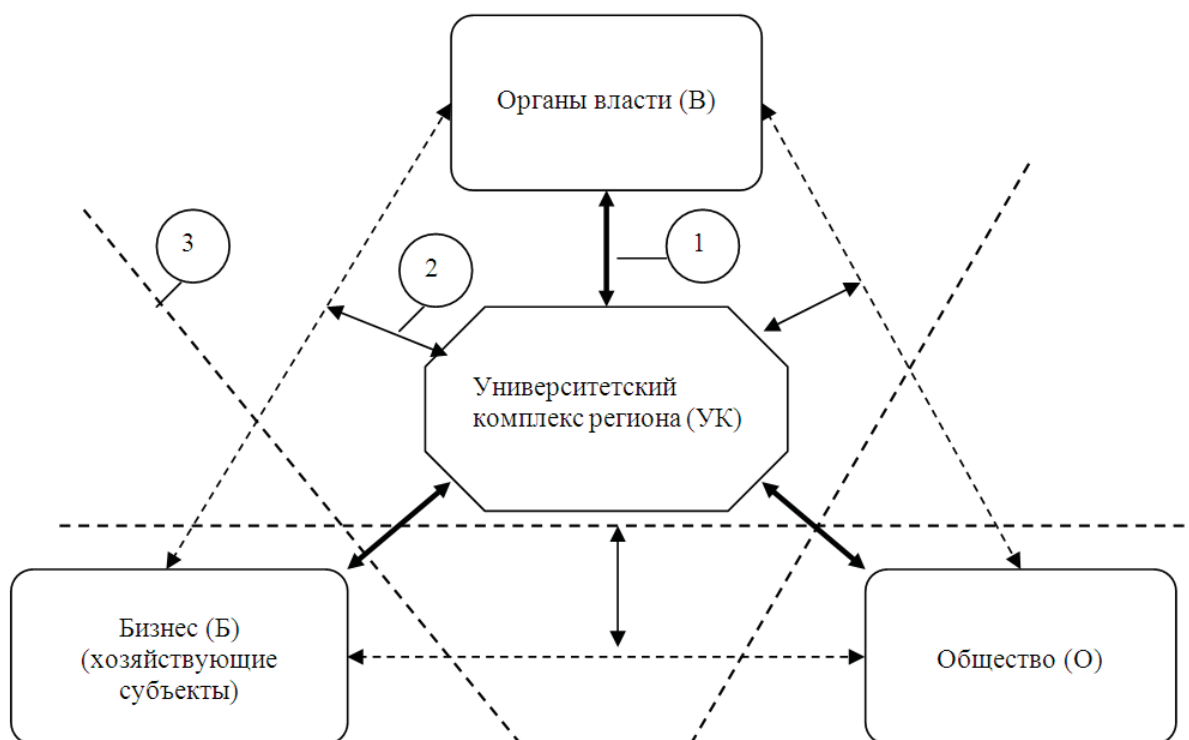


Рис. 5.2. Место университетского комплекса региона в системе «власть - бизнес - общество»: 1 – дуальные связи; 2 – бинарные связи; 3 – синтезирующие связи

Рассмотрим прямые связи в приведенной системе взаимоотношений. Практика показывает достаточно слабые связи органов власти и университетского комплекса региона в сфере использования имеющегося научного потенциала, что приводит к потере потенциала как для самих органов власти, так и для организаций, входящих в состав университетского комплекса региона. В существующей институциональной среде организации университетского комплекса региона могут участвовать в конкурсном финансировании на общих основаниях. Вместе с тем университетский комплекс региона может выполнять поисковые исследования в сфере выполнения прогнозных оценок, разработки стратегий социально-экономического развития, наполнения содержанием указанных стратегий в разработке проектов и программ регионального развития. Университетский комплекс обладает преимуществами по сравнению со сторонними организациями в сфере обеспечения дешевой рабочей силы (практики и стажировки студентов, аспирантов и докторантов), высоким интеллектуальным потенциалом профессорско-преподавательского состава, качеством и быстротой выполнения поисковых исследований.

При определении характера связей органов власти и общества университетский комплекс региона может выполнять все виды опросов, анкетирования и других форм социологических исследований. Во взаимодействии органов власти и бизнеса университетский комплекс может рассматриваться как участник частно-государственного партнерства. Взаимодействие бизнеса и общества описывается понятием корпоративной социальной ответственности, учитывает экологический аспект. Кроме того, университетский комплекс региона – основа для развития бизнес-инкубаторов как формы расширения предпринимательского потенциала населения региона.

В целом прямые связи между университетским комплексом и ключевыми стейкхолдерами направлены на решение основных проблем, интересующих власть, бизнес и общество, в частности общество заинтересовано в повышении эффективности процесса передачи знаний, повышении уровня и качества жизни.

Результат функционирования университетского комплекса региона выражается, прежде всего, в том, что стратегическое развитие университетского комплекса региона обеспечивает рост эффективности региональной экономики за счет мультипликации знаний и превращения знаний в основной фактор развития региональной экономики. Второе проявление эффективности указанного процесса состоит в том, что университетский комплекс как совокупность организаций сам является подсистемой региональной экономики. Стратегическое развитие университетского комплекса означает одновременный рост эффективности указанной подсистемы региональной экономики.

Выстраивание прямых связей университетского комплекса и групп влияния в регионе – основа достижения положительного синергетического эффекта в сфере синергии первого уровня и синергии второго уровня как фактора укрепления взаимодействия внешнего контура в системе «власть – бизнес – общество».

В приведенной схеме взаимодействия стейкхолдеров (см. рис. 5.2) можно выделить три вида связей, отражающих взаимодействие элементов данной системы:

- дуальные связи (УК – В; УК – Б; УК – О);
- бинарные связи (УК – В – Б; УК – В – О»; УК – Б – О);
- синтезирующие связи (УК – В – О; УК – В – Б; УК – Б – О).

5.2. Определение содержания стратегии развития университетского комплекса региона

Определение содержания отдельных элементов стратегии (по крайней мере, определение наиболее значимых и стратегически важных действий) целесообразно осуществлять на основе данных, полученных в результате SWOT-анализа.

Если составить морфологическую матрицу, в столбцах которой разместить характеристики внешней среды (возможности и угрозы), а по строкам – сильные и слабые стороны, то в местах пересечения строк и столбцов появляется возможность формулировать и фиксировать решения, направленные на устранение самых значимых проблем: использование силы на устранение внешних угроз; использование возможностей внешней среды для укрепления слабых сторон университета; использование уникального сочетания внешних возможностей и сильных сторон; представить себе опасность воздействия на университет внешних угроз при ее слабых сторонах. Макет матрицы приведен в таблице 5.2.

Особенность составленной матрицы – то, что наиболее значимые решения содержатся в местах пересечения наиболее значимых строк и столбцов. На первое место необходимо поставить решения из квадратов 1×1 , полученные при пересечении наиболее важных характеристик внешней среды (возможности, угрозы) и внутренней среды (слабые и сильные стороны) (рис. 5.3).

Таблица 5.2

Макет матрицы решений как результат SWOT-анализа

Параметры	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Стратегия использования сильных сторон организации для реализации возможностей	Стратегия использования силы для преодоления угроз
Слабые стороны	Стратегия преодоления имеющихся слабостей для реализации имеющихся возможностей	Стратегия избавления от слабости для преодоления нависших угроз

Содержание этих квадратов следует брать за основу – в них находятся основные политики (функциональные стратегии) организации, а также наиболее значимые программы и проекты.

Параметры SWOT-анализа		Сильные стороны			Слабые стороны		
		1	2	3	1	2	3
Возможности	1	1.1	1.2	1.3	1.1	1.2	1.3
	2	2.1	2.2	2.3	2.1	2.2	2.3
	3	3.1	3.2	3.3	3.1	3.2	3.3
Угрозы	1	1.1	1.2	1.3	1.1	1.2	1.3
	2	2.1	2.2	2.3	2.1	2.2	2.3
	3	3.1	3.2	3.3	3.1	3.2	3.3

Рис. 5.3. Схема заполнения матрицы решений SWOT-анализа

На второе место необходимо поставить решения квадратов 1.2 и 2.1, на третье – 2.2, на четвертое – 1.3 и 3.1, на пятое – 2.3 и 3.2, на шестое – 3.3. Решения этих квадратов матрицы следует проверить на согласованность (на непротиворечивость).

Составленная таким образом матрица решений (а в нашем случае их получилось $36 = (3+3) \cdot (3+3)$) позволяет построить систему действий, включающую как стратегические направления развития университета, так и наиболее значимые программы и проекты, а также отдельные крупные мероприятия.

Пример подобной системы приведен далее. Содержание стратегии развития Владимирского государственного университета получено путем заполнения матрицы решений как результата SWOT-анализа размером 10×10 .

Основное содержание стратегии развития Владимирского государственного университета

1. Экономическая политика

1.1. Программа: «Заключение договоров с регионами (районами), в которых проживают платежеспособные клиенты университета».

1.1.1. Проект: «Подготовка и переподготовка специалистов под заказ крупных предприятий с целью повышения зарплаты ППС».

1.1.2. Проект: «Партнерские отношения с кредитно-финансовыми учреждениями относительно льготного потребительского кредитования учащихся в системе университетского комплекса».

1.1.3. Проект: «Кредит молодому специалисту».

1.2. Программа: «Коммерциализация деятельности части инфраструктуры университета (комбинат питания, спортивный корпус, библиотека и т.д.)».

1.2.1. Проект: «Инвентаризация договоров аренды и распределение налогового бремени среди арендаторов».

1.3. Программа: «Формирование гибкой ценовой политики».

1.4. Программа: «Вовлечение ППС в экономическое самоуправление».

1.4.1. Проект: «Создание координационного совета по разработке экономической политики университетского комплекса».

1.4.2. Проект: «Формирование рабочей группы по оптимизации налогового бремени».

1.5. Программа: «Развитие внебюджетной деятельности».

1.5.1. Проект: «Создание механизмов стимулирования новых форм внебюджетной деятельности».

1.5.2. Проект: «Стимулирование ППС за счет увеличения доли внебюджетной составляющей заработной платы».

1.5.3. Проект: «Снижение норм нагрузки ППС и себестоимости образовательных услуг».

2. Структурная политика

2.1. Программа: «Реструктуризация университета».

2.1.1. Проект: «Оптимизация активов вуза за счет реализации не используемого имущества».

2.1.2. Проект: «Создание системы бизнес-единиц университета (институтов, НИИ, КБ и т.д.)».

2.1.3. Проект: «Перевод структурных подразделений университета на бюджетирование».

2.1.4. Проект: «Внедрение системы контроллинга реализации экономической политики университета».

2.1.5. Проект: «Разработка сбалансированной системы показателей реализации стратегии университета».

2.2. Программа: «Лидерство в регионе».

2.2.1. Проект: «Юридический инсорсинг», предполагающий проработку юридических вопросов в рамках внутривузовских НИР профильными кафедрами.

2.2.1.1. Мероприятие: разработка типовых договоров о совместной деятельности и предоставление права «институтам» ВлГУ заключать договора.

2.2.2. Проект: «Современный университетский комплекс».

2.2.3. Проект: «Создание системы взаимодействия с бизнесом и властью» (структурное подразделение, возглавляемое проректором по экономике).

3. Политика «Работа со студентами ВлГУ»

3.1. Программа: «Стажировка, повышение квалификации, содействие трудоустройству».

3.1.1. Проект: «Содействие студентам относительно стажировок за границей и других образовательных учреждениях».

3.2. Программа: «Лучшему студенту – лучшая стажировка» (поиск места стажировки – задача области и города, а финансирования – ВлГУ).

3.2.1. Проект: «Постоянный мониторинг востребованности выпускников ВлГУ».

3.2.2. Проект: «Расширение направлений подготовки бакалавров и магистров».

3.2.3. Студенческий бизнес-проект: «Университет моей мечты».

3.2.4. Проект: «Студенческий ресурс на благо развития университета» (вторичная занятость студентов, привлечение студентов к благоустройству территории).

3.2.5. Проект: «Создание условий для реализации потенциала студентов в процессе их обучения (привлечение их к реализации отдельных программ и проектов, а также их собственных инициатив)».

4. Политика «Модернизация фондов ВлГУ»

4.1. Программа: «Развитие основных фондов».

4.1.1. Проект: «Обновление основных фондов за счёт спонсорства IT компаний».

4.2.2. Проект: «ВлГУ – предприятие» (привлечение предприятий для развития основных фондов).

4.2.2.1. Мероприятие: инвентаризация и списание устаревшего оборудования (передать в школы, сдать в утиль).

4.2.2.2. Мероприятие: при приобретении нового имущества отдавать приоритет лизинговым схемам, для этого необходимо создать лизинговую организацию по обслуживанию университетского комплекса и технопарка.

4.2. Программа: «Развитие инфраструктуры и освоение земли ВлГУ».

4.3. Программа: «Застройка земельных участков вуза на основе разработки бизнес-планов освоения территории вуза».

4.4. Программа: «Передача свободных земельных участков в аренду для модернизации имеющейся инфраструктуры».

4.4.1. Проект: «Собственность в руки ППС» (вовлечение земель в хозяйственный оборот на основе трёхсторонних договоров (инвестор, застройщик, ВлГУ) с привлечением ППС к сопровождению инвестиционных проектов (ТЭО, правовое, техническое сопровождение, вложение сбережений ППС)).

4.4.2. Проект: «Временно свободную землю и имущество – в аренду на конкурсной основе».

4.4.2.1. Мероприятие: в условиях конкурса по привлечению партнёров по застройке земельных участков включать обременительные условия с целью помощи ВлГУ в обновлении основных фондов.

4.5. Программа: «Модернизация аудиторного и лабораторного фонда ВлГУ».

4.6. Программа: «Передача свободных земельных участков в аренду для модернизации имеющейся инфраструктуры».

4.7. Программа: «Современная аудитория для каждой группы» (закрепить аудитории за кафедрами и отслеживать обязательное направление части внебюджетных средств на их модернизацию).

4.7.1. Проект: «Модернизация учебной базы» (строительство новых учебных корпусов за счёт доходов от внебюджетной деятельности).

5. Информационно-коммуникационная политика

5.1. Программа: «Связи с общественностью».

5.1.1. Проект: «Эффективный PR».

5.1.1.1 Мероприятие: проведение социологических исследований во время предвыборных кампаний.

5.1.1.2. Мероприятие: сотрудничество со СМИ и областным комитетом по статистике по поводу публикаций сравнительных показателей деятельности вузов Владимирской области и составление рейтинга, выгодного ВлГУ.

5.1.1.3. Мероприятие: рекламные акции.

5.1.1.4. Мероприятие: организация спортивных и культурно-массовых мероприятий и на этой основе привлечение спонсоров и организаций-участников.

5.1.1.5. Мероприятие: проведение экспертизы законов и нормативных актов власти и их широкое обсуждение.

5.2. Программа: «Коммуникация».

5.2.1. Мероприятие: участие во всевозможных форумах, связанных с модернизацией российского образования на всех уровнях с целью определения перспектив российского образования.

5.2.2. Мероприятие: организация интерактивных видов связи между ВлГУ и администрациями всех уровней региона.

5.2.3. Мероприятие: форум доверия (обсуждение различного рода проблем, в том числе и по оплате труда).

5.2.4. Мероприятие: создание и ведение базы данных развития системы образования за рубежом, а также лидеров российской системы образования.

5.2.5. Мероприятие: рекламная кампания образовательных возможностей университета.

5.3. Программа: «Дистанционное и вахтовое образование».

5.3.1. Мероприятие: открытие филиалов и представительств в перспективных (газовых и нефтяных) районах.

5.3.2. Мероприятие: покупка дистанционных образовательных модулей или вахтовые поездки к клиентам.

5.3.3. Мероприятие: создание единой информационной сети с филиалами и представительствами.

5.3.4. Мероприятие: развитие дистанционного обучения по отдельным специальностям и направлениям бакалавриата и магистратуры ВлГУ.

5.4. Программа развития внутренних IT-технологий.

5.4.1. Мероприятие: разработка программного продукта по управлению финансами ВлГУ, соответствующей концепции развития вуза.

5.4.2. Мероприятие: адаптация программных продуктов для финансовых отделов.

5.4.3. Мероприятие: внедрение биллинговой системы.

5.4.4. Проект: «Информационные технологии в учебном процессе».

5.4.5. Проект: «ВлГУ повсюду на территории Владимирской области» (направление внебюджетных средств кафедр для оснащения аудиторий и лабораторий университета современной компьютерной техникой).

5.5. Программа использования интеллектуального капитала ППС.

5.5.1. Проект: «Аутплейсмент» («Outplacement») (ориентирован на использование потенциала именитых преподавателей пенсионного возраста).

5.5.2. Проект: «Вторичная занятость ППС в технопарке по НИРовским темам РФ и местных органов власти при снижении аудиторной нагрузки за счет информационных технологий».

5.5.2.1. Мероприятие: стимулирование и содействие устройству на работу пожилых преподавателей в учебные заведения университетского комплекса.

5.5.2.2. Мероприятие: при застройке вуза в приоритетном порядке обеспечить вторичную занятость ППС вуза.

5.6. Программа: «Комплексная система мотивации ППС вуза».

5.7. Программа: «Премирование за результат» (способ привлечения квалифицированного молодого персонала).

5.8. Программа материальной мотивации персонала, применяющего новые технологии проведения занятий (дополнительная оплата за чтение материала с помощью проектора, ответы на вопросы студентов на форуме, тьюториал и т.д.).

5.9. Программа: «Личный успех» (мотивационная карта, портфолио, развитие конкурентоспособности).

5.9.1. Мероприятие: ежегодный конкурс «Лучшая команда» (дается премия не отдельному преподавателю, а команде, решившей одну из задач стратегического развития университета).

5.9.2. Мероприятие: формирование сплоченной управленческой команды университетского комплекса.

5.9.3. Мероприятие: создание «ситуационных комнат» (формирование команды для решения текущих проблем университета в рамках временного творческого коллектива).

5.9.4. Мероприятие: участие ППС в реорганизации (или в формировании ГАНУ) вуза с целью повышения мотивации ППС.

5.10. Программа: «Жилье молодому специалисту».

5.10.1. Проект: «Молодым семьям из числа ППС выделить землю под коттеджное строительство» («деревня молодых ученых»).

5.11. Программа: «Преемственность поколений» или «Научная школа» (использование авторитета именитых преподавателей для привлечения ресурсов).

5.12. Программа: «Меморандум вуза по корпоративной культуре».

5.12.1. Проект: «Сегодня имидж – завтра репутация лидера» (имидж представляет совокупность внутренних представлений об университете, репутация – действительное мнение внешнего окружения об университете. Лидер – организация, за которой следуют другие. В основу формирования культуры вуза положить инновационность технопарка, для работы в котором в приоритетном порядке привлекать 40-летних специалистов из бизнеса и властных структур региона).

5.12.2. Проект: «Приоритет партнерам с инновационной корпоративной культурой при застройке земельных участков» (обучение административно-управленческого персонала вуза в рамках внутривузовских НИР профильными кафедрами).

5.13. Программа: «Качество образовательных услуг».

5.13.1. Проект: «Образовательный модуль» (формирование целостных образовательных модулей для различных категорий обучающихся (инвалидов, заключенных, военнослужащих и т.д.)).

5.13.2. Проект: «Получение сертификата качества (ISO 9001)».

5.13.3. Проект: «Партнёрские отношения с иностранными вузами».

5.13.3.1. Мероприятие: двухсторонний обмен ППС с иностранными партнерами с целью повышения качества образования, передачи опыта и получения сертификатов международного образца.

5.13.3.2. Мероприятие: корректировка условий проведения рейтинга преподавателей с целью создания универсальной оценки, учитывающей действительные успехи в области преподавания, включения качественных критериев, снижения числа количественных показателей, а также учитывающей специфику предметной области читаемых дисциплин.

5.14. Программа: «Конкурентоспособность ВлГУ».

5.14.1. Проект: «Каждый год – 20 шагов к цели».

5.14.1.1. Мероприятие: выработка внутривузовских критериев оценки качества образовательных услуг.

5.15. Региональная программа: «ВлГУ – центр сообщества».

5.15.1. Проект: «Лоббирование интересов вуза».

5.15.2. Проект: «Клуб выпускников-спонсоров».

5.15.2.1. Мероприятие: заключение соглашений с политическими партиями, отражающими интересы ВлГУ.

5.15.2.2. Мероприятие: разработка рекламной политики университета.

5.15.2.3. Мероприятие: формирование межвузовской сети депутатов для лоббирования законов нормативно правовых актов о повышении финансирования затрат на оборудование лабораторий.

5.15.2.4. Мероприятие: лоббирование через депутатов-единомышленников финансирования, выгодных для ВлГУ проектов и участие в них.

5.15.2.5. Мероприятие: участие в ассоциациях, союзах и прочих организациях, лоббирующих интересы вуза.

5.15.2.6. Мероприятие: привлечение представителей власти в качестве экспертов, при реализации общественно-значимых научно-исследовательских проектов.

5.15.2.7. Мероприятие: организация круглых столов с участием представителей исполнительной и законодательной властей, представителей ведущих политических партий и движений.

5.15.2.8. Мероприятие: договор с городом о целевом финансировании вуза в размере налога на землю.

5.15.3. Проект: «Муниципальная опека. Договорные отношения с муниципальными властями по аренде недвижимости».

5.15.3.1. Мероприятие: участие в муниципальных тендерах на оказание социальных услуг.

5.16. Программа: «Инновационный университет».

5.16.1. Проект: «Региональный инновационно-технологический центр – технопарк».

5.16.1.1. Мероприятие: создание регионального инновационно-технологического центра и технопарка.

5.16.1.2. Мероприятие: оказание платных услуг по использованию оборудования ВлГУ в краткосрочных НИР.

5.16.1.3. Мероприятие: использование части доходов от НИР на приобретение оборудования и ремонт помещений.

5.16.1.4. Мероприятие: списание и продажа морально устаревшего оборудования в пользу ремонта и оснащения лабораторий.

5.16.1.5. Мероприятие: в процессе приватизации (реорганизации) вузов добиться присоединения имущества ВГПУ к ВлГУ под создание технопарка.

5.16.1.6. Мероприятие: создание инновационных площадок по законодательству Владимирской области.

5.16.2. Проект «Инновационный маркетинг».

5.16.2.1. Мероприятие: аудит объектов интеллектуальной собственности ВлГУ и продвижение патентов и лицензий на них.

5.16.2.2. Мероприятие: красочные презентации и реклама результатов совместных НИР, полученных в результате объединения усилий различных организаций.

5.16.2.3. Мероприятие: создание группы подготовки заявок на гранты, конкурсы, научные проекты; формирование реестра чётких научных направлений, школ с персоналиями.

5.16.2.4. Мероприятие: создание базы данных перспективных студентов-выпускников и ознакомление с нею потенциальных работодателей в обмен на реализацию НИР на данных предприятиях.

5.16.2.5. Мероприятие: привлечение организаций-субподрядчиков на осуществление части НИР и формирование структуры (или назначение исполнителя), отвечающего за поддержание связи с ними.

5.16.2.6. Мероприятие: разработка комплекса мер по повышению статуса ВлГУ как инновационного университета.

5.16.3. Проект «Ярмарка идей» (организация встречи потенциальных заказчиков НИР с потенциальными исполнителями).

5.16.3.1. Мероприятие: формирование базы данных конкурсов и грантов.

5.16.3.2. Мероприятие: проведение семинаров по подготовке преподавателей и студентов относительно поиска и участия в грантах.

5.17. Проект «Межкафедральные НИР».

5.17.1. Мероприятие: участие ВлГУ в национальных проектах Правительства РФ в сфере образования.

5.17.2. Мероприятие: участие в крупных (межотраслевых) научно-исследовательских проектах, задействующих в комплексе ресурсы и возможности различных кафедр.

5.18. Проект «Внутривузовские НИР».

5.18.1. Мероприятие: делегирование полномочий по разработке экономической политики ВлГУ экономическим кафедрам в рамках внутривузовской НИР.

5.18.2. Мероприятие: «компьютеризация» бухгалтерского и управленческого учёта (оснащение необходимым оборудованием и программным обеспечением); адаптация программных продуктов по бухгалтерскому и управленческому учёту и внедрение их в рамках локальной вычислительной сети ВлГУ.

5.18.3. Мероприятие: применение собственных научных разработок для решения отдельных коммунальных и технических проблем в рамках внутривузовской НИР и дальнейшего тиражирования по стране.

5.19. Проект «Некоммерческие НИР».

5.19.1. Мероприятие: обязательные требования к студентам и магистрантам по внедрению результатов исследовательской выпускной работы в организациях и на предприятиях.

5.19.2. Мероприятие: проведение межвузовских семинаров по обмену опытом исследовательской работы, а также тематических научно-практических конференций.

5.20. Проект «Молодые исследователи».

5.20.1. Мероприятие: проведение творческих научных конкурсов и олимпиад среди различных категорий молодёжи.

5.20.2. Мероприятие: привлечение студентов к исследовательской деятельности на местных предприятиях в рамках НИРС филиалов ВлГУ.

5.20.3. Мероприятие: привлечение студентов к научным исследованиям, требующим большого количества исполнителей.

5.20.4. Мероприятие: установление обязательного предельного количества молодых кадров и студентов, участвующих в кафедральных НИР.

5.20.5. Мероприятие: привлечение в аспирантуру ВлГУ молодых кадров организаций-партнёров.

5.20.6. Мероприятие: увеличение количества бесплатных мест в аспирантуре и существенное снижение стоимости обучения для аспирантов, участвующих или ведущих финансируемую НИР на кафедрах.

5.20.7. Мероприятие: привлечение к финансируемым НИР молодёжи и студентов-выпускников, в том числе из других вузов и организаций (цель – формирование кадрового резерва).

5.21. **Программа:** «Научные школы и диссертационные советы».

5.21.1. Мероприятие: формирование научных школ на факультетах.

5.21.2. Мероприятие: увеличение количества диссертационных советов.

5.21.3. Мероприятие: сотрудничество между диссертационными советами различных вузов.

5.22. Программа: «Стратегическое партнёрство».

5.22.1. Проект: «Образовательные услуги».

5.22.2. Мероприятие: создание научно-образовательных центров на предприятиях региона.

5.22.3. Мероприятие: формирование в целях повышения квалификации, стажировки, практики совместных учебных и научных структур; кооптация кадров.

5.22.4. Мероприятие: заключение целевых (нетиповых) договоров на оказание образовательных услуг с предприятиями и организациями (например, преподавание дисциплин на площадях предприятия и т.п.).

5.23. Проект: «Ассоциация образовательных учреждений ВлГУ (дилерская сеть)».

5.23.1. Мероприятие: создание дилерской сети ВлГУ (присвоить участникам партнёрства ВлГУ и среднеспециальных образовательных учреждений определённый статус и разработать соответствующую каждому статусу систему льгот).

5.23.2. Мероприятие: Проект «Франчайзинг» (переход филиалов и представительств на бюджетирование под единой маркой ВлГУ).

5.23.3. Мероприятие: интеграция с учреждениями среднего специального образования.

5.24. Программа: «Инвестирование и аренда».

5.24.1. Мероприятие: формирование принципов и механизмов работы с инвесторами.

5.24.2. Мероприятие: сдача в аренду свободных помещений и земельных площадей.

5.24.3. Мероприятие: аренда оборудования и площадей в других организациях, сотрудничество с лизинговыми компаниями.

5.24.4. Мероприятие: приобретение оборудования на паритетных началах, в складчину с партнёрскими организациями и последующее его совместное использование.

5.24.5. Мероприятие: организовать инвестиционную площадку (зону) на территории вуза в рамках областного закона.

5.25. Программа: «Консалтинговое агентство».

5.25.1. Мероприятие: создание совместных консалтинговых агентств.

5.25.2. Мероприятие: привлечение внешних аудиторов и консультантов.

Миссия ВлГУ сформулирована как «осуществление непрерывного и качественного воспитания и подготовки кадров высшей квалификации по широкой номенклатуре классического университета» [107]. Таким образом, ключевая ориентация университета должна быть направлена на его *клиентов* (а вовсе не на лиц, заинтересованных в его финансовом результате, как это происходит в коммерческих структурах). К клиентам университета следует отнести обучающихся, предприятия и организации, предоставляющие рабочие места выпускникам, государство, оплачивающее подготовку специалистов, а также общество в целом.

Стратегические цели ВлГУ сформулированы следующим образом [107]:

1. Обеспечить рейтинг вуза не ниже 20 места среди университетов России, при этом добиться того, чтобы рейтинг каждой специальности был не ниже первой трети списка.

2. Стать генератором инновационных идей в регионе и организовать к 2015 г. технопарк с годовым оборотом 100 млн рублей.

3. Завершить к 2015 г. строительство университетского комплекса, застроив более 90 % отведенной университету земли.

Приведенные формулировки целей ВлГУ позволяют заключить, что приоритеты университета состоят в ориентации на клиентов и связаны с обучением и развитием (первая стратегическая цель), внутренними процессами (вторая и третья стратегические цели), а также финансами и собственностью (вторая и третья цели).

Опираясь на структуру дерева действий ВлГУ, сформированную выше, и используя принцип «двойной петли», построим модель состава дерева целей.

По отношению к **экономической политике** университета целесообразно определить следующие цели:

1. Ежегодно увеличивать на 5 % удельный вес слушателей, обучающихся под заказ предприятий и организаций.

2. Ежегодно повышать рентабельность (снижать убыточность) функционирования инфраструктуры университета (комбината питания, спортивного корпуса, библиотеки и т.д.) на 10 %.

3. Увеличение оборота внебюджетного финансирования на 25 – 30 % за счет системы льгот и скидок (гибкой ценовой политики) ежегодно.

4. В течение трёх-пяти лет осуществить реструктуризацию деятельности университета.

5. Обеспечить квотирование различных категорий ППС в работе координационного совета по экономической политике (профессоры – 30 %, доценты – 50 %, ассистенты и старшие преподаватели – 20 %).

6. Достичь средней заработной платы по университету (за исключением 10 % наиболее высокооплачиваемых должностей) на уровне двух средних размеров оплаты труда по региону за счет внебюджетной деятельности.

С точки зрения реализации **структурной политики** возникает необходимость достижения следующих целей:

1. К 2020 г. объединить под эгидой ВлГУ не менее 95 % видов образовательной деятельности в регионе в рамках университетского комплекса.

2. Ежегодно увеличивать относительный показатель удовлетворенности персонала университета (анкетирование по утвержденной методике) на 10 %.

3. Сформировать к 2020 г. не менее восьми научных школ (не менее одной школы в каждом институте).

4. Обеспечить к 2015 г. наличие целостных образовательных модулей по всем видам образовательной деятельности.

5. Добиться к 2015 г. наличия у университета сертификата качества международного стандарта.

6. Добиться ежегодного роста общероссийского рейтинга университета на 20 пунктов.

7. К 2010 г. достичь наличия представителей ВлГУ в депутатском корпусе на муниципальном и региональном уровнях (не менее пяти депутатов).

8. К 2010 г. обеспечить переход на двухуровневую систему подготовки по всем видам образовательных программ.

При реализации **политики работы со студентами** в качестве основных следует избрать следующие цели:

1. Ежегодно увеличивать число предоставляемых мест стажировок и практик для студентов университета на 10 %.

2. Ежегодно увеличивать число рабочих мест для студентов в рамках вторичной занятости на 5 %.

3. К 2010 г. обеспечить условия для 100 % распределения выпускников университета.

В сфере **политики модернизации основных фондов университета** приоритетным является достижение следующих целей:

1. Ежегодно снижать износ основных фондов университета на 20 %.
2. Обеспечить ежегодное увеличение процента застройки земельного участка ВлГУ на 25 %.

С точки зрения реализации **информационно-коммуникационной политики ВлГУ** следует сделать акцент на достижение следующих целей:

1. Ежегодное увеличение числа информированных о деятельности университета в регионе, стране в целом и на мировом уровне на 15 % (по данным социологических опросов).
2. К 2010 г. добиться участия университета в программах модернизации российского образования.
3. Ежегодное открытие филиалов и представительств ВлГУ за пределами региона.
4. К 2020 г. обеспечить не менее 50 % контингента студентов, обучаемых по дистанционной технологии.
5. К 2010 г. обеспечить участие университета в реализации национального проекта «Образование».
6. Ежегодно увеличивать межкафедральные и внутривузовские НИР на 10 %.
7. Обеспечить квотирование участия в НИР молодых исследователей в возрасте до 35 лет на уровне 30 %.
8. Обеспечить к 2020 г. наличие докторских диссертационных советов при каждом институте.

При реализации программы «**Стратегическое партнерство**» в качестве приоритетной цели следует избрать создание к 2015 г. дилерской сети «Ассоциация образовательных учреждений ВлГУ».

Следует отметить, что приведенные формулировки целей относятся к различным уровням иерархии системы управления университетом (общеуниверситетские, цели структурных подразделений и цели персонала).

5.3. Разработка модели повышения синергии стратегического развития университетского комплекса региона

Как отмечают в своих исследованиях специалисты в области стратегического управления, тенденции развития экономики во многом состоят в обострении конкурентной борьбы между странами, регио-

нами и организациями [115]. Причем конкуренция в большей степени направлена не столько на распределение ресурсов и расширение сбыта на существующих рынках, сколько на получение возможностей первыми попасть на вновь формирующиеся рынки. Таким образом, ключевая роль в высокой конкурентоспособности современной организации принадлежит интеллектуальному капиталу, а персонал по праву признается ее ключевым ресурсом.

Источником высокого интеллектуального потенциала должна являться качественная и эффективная система образования. Как отмечают многие исследователи, современная российская система образования недостаточно интегрирована с реальным сектором экономики и имеющимися технологическими укладами [70], т.е. деятельность образовательных учреждений в сфере подготовки специалистов не соответствует запросам хозяйствующих субъектов. Формируется ситуация неэффективного использования ресурсов в сфере образования (часть выпускников вузов работает не по специальностям, имеет место «утечка умов» и т.д.).

При этом Россия переживает настоящий «бум» высшего образования. Число студентов на тысячу жителей в нашей стране сопоставимо с аналогичными показателями стран с развитой рыночной экономикой. Однако складывается ситуация, при которой значимый прирост числа студентов не сопровождается адекватным увеличением ключевых экономических показателей, таких как ВВП на душу населения.

Результаты исследований авторитетных отечественных ученых свидетельствуют о том, что успешное решение задачи по обеспечению экономического роста России требует проникновения образования в экономику и слияние академической науки с практикой ведения бизнеса и технологических укладов [17].

Данная особенность определяется следующими факторами:

- 1) общемировой тенденцией повышения востребованности персонала с высшим образованием;
- 2) происходящими глобальными изменениями структуры источников финансирования высшей школы, проявляющимися в снижении доли государственных расходов и увеличении удельного веса корпоративных источников финансирования деятельности высших учебных заведений (вузов);
- 3) формированием вузами и корпорациями специализированных

структур (технопарков, бизнес-центров, научно-производственных объединений), направленных на внедрение в производство результатов научных исследований;

4) высокой скоростью устаревания информации (знания, полученные студентом на первом курсе, к моменту окончания вуза устаревают примерно на 50 %).

Перечисленные общемировые тенденции в России дополняются сменой централизованной экономики на региональную. Региональная экономика находится в настоящее время в стадии формирования региональных альянсов и кластеров. На основе изложенного можно заключить, что формирование образовательного кластера представляет собой проблему, решение которой актуально и значимо для всех регионов страны.

Под научно-образовательным кластером автор понимает *сеть учебных заведений (дошкольных образовательных учреждений, школ, колледжей, вузов, институтов повышения квалификации), а также научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро, консалтинговых и венчурных фирм*. Естественно, что центральное место в данной сетевой структуре должно принадлежать высшему учебному заведению (университету).

Тенденции развития российской и мировой систем высшего образования формируют объективные предпосылки к формированию стратегических подходов к управлению университетами. Указанное обстоятельство определяется воздействием нескольких факторов. Так, университеты находятся в ситуации, в которой существует необходимость расширения внебюджетных источников финансирования, используя расширяющуюся административную и хозяйственную свободу, тем самым компенсируя увеличивающийся дефицит бюджетного финансирования. Кроме того, российские университеты сталкиваются с высокой скоростью изменения внешней среды. Ожидающееся вступление России во Всемирную торговую организацию (ВТО) неизбежно повысит уровень конкуренции в системе высшего профессионального образования. Реализация принципов Болонской конвенции также значимо повлияет на функционирование университетов.

Отвечая на данные вызовы, университеты меняют внутреннюю среду для адаптации к происходящим переменам. Для повышения эффективности реализуемых изменений необходимо, чтобы указанные

изменения носили осмысленный и системный характер. Указанное обстоятельство обуславливает необходимость формирования стратегии университета, направленной на эффективное использование внутреннего потенциала, адаптации к изменениям внешней среды для реализации имеющихся возможностей и минимизации рисков, связанных с внешними угрозами. Основной частью стратегии инновационного развития университета должно стать формирование университетских комплексов.

По мнению автора, *университетский комплекс* должен представлять собой *образовательную сеть, встроенную в экономику региона так, чтобы обеспечить рост конкурентоспособности региона в целом и самой технологической сети образовательных организаций.*

Из теории стратегического менеджмента известно, что сетевые структуры позволяют реализовать закон синергии, усиливая организации, входящие в них, поскольку в сетевых структурах складываются объективные предпосылки проявления синергетического эффекта.

Стратегия, в идеале, должна обеспечивать баланс интересов всех субъектов целеполагания (стейкхолдеров), а именно – государства, коммерческих организаций и местного сообщества, поэтому проявление синергического эффекта является следствием корректировок, вносимых в стратегию инновационного развития университетского комплекса в результате ее реализации.

Корректировка стратегии в процессе ее реализации – актуальная задача современного стратегического менеджмента. С указанной точки зрения возникают два принципиально важных вопроса: к какому же уровню менеджмента следует отнести процесс корректировки стратегии (стратегическому, оперативному или тактическому) и насколько стратегические изменения трансформируют сущность самой стратегии? Характер ответов на данные вопросы зависит от масштаба изменений, происходящих как во внешней, так и во внутренней среде организации. При этом мнение автора базируется на гипотезе о том, что корректировка является одним из ключевых элементов функционирования системы стратегического менеджмента.

Семантическое исследование сущности содержания категории «корректировка» позволило сформулировать следующие выводы. Во-первых, основная сущность категории корректировки сводится к изменениям. Во-вторых, данные изменения должны, прежде всего, носить

локальный характер и иметь ограниченный масштаб. Применимость данного понятия имеет широкий диапазон и словосочетание «корректировка стратегии» имеет право на существование, поскольку стратегия может включать в себя планы, проекты, программы, расчеты и т.п.

Стратегия организации может быть представлена с точки зрения общих подходов (системы правил) к реализации долгосрочных целей. Несмотря на значительное многообразие толкований сущности понятия «стратегия», наиболее взвешенным и обоснованным по мнению автора является представление стратегии как модели, направленной на реализацию долгосрочных целей организации.

Будущее состояние организации определяется видением (мечтой об идеальном состоянии организации в будущем), миссией (основной целью системы по отношению к внешней среде, реализация которой позволит реализовать видение) и долгосрочными целями (образами несуществующего, но желаемого и являющимися декомпозицией видения). Указанная ситуация формирует определенную дилемму стратегического менеджмента – противоречие между бесконечным стремлением к идеалу и достижимыми целями, т. е. реализация целей может привести к трансформации видения, приближение к достижению стратегических целей может открыть новые перспективы и горизонты, которые невозможно было наметить заранее. Данная ситуация может быть сопоставлена с концепцией агностиков (например, философское учение Иммануила Канта), в соответствии с которой объективная реальность не может быть до конца познана, так как расширение области знаний человека (ноосферы) приводит к появлению нового неизвестного, новых проблем, требующих разрешения.

Таким образом, стратегия определяет вектор (направление) развития социально-экономической системы, однако стратегия может быть описана только нелинейной траекторией, поскольку цели системы подвижны и изменчивы. Отсюда возникает утверждение о том, что реализация стратегии предполагает внесение уточнений при движении системы в выбранном направлении.

Кроме того, поскольку стратегия – это модель управления организацией, а модель по своей сущности является лишь копией, «слепком» реально существующих объектов, то стратегия не может отразить всю сложность и многогранность объективной реальности. В ходе реализации стратегии менеджер может прийти к ситуации, при которой часть объективной реальности, считавшаяся несущественной, в результате «стратегического резонанса» может стать значимой и определяющей.

Современный стратегический менеджмент встает перед решением серьезной проблемы перехода от разработанной стратегии к ее реализации. Суть указанного противоречия состоит в том, что разработанная стратегия организации обязательно корректируется на основе оценки эффективности ее реализации. С данной позиции представляется обоснованным внесение изменений в стратегию для обеспечения синергического эффекта.

Как отмечает известный японский специалист в области стратегического управления Х. Итами, «Цель синергизма – использование *эффекта «безбилетника»*, когда ресурсы, аккумулируемые в одной части компании, используются одновременно и без каких-либо дополнительных расходов другими ее частями» [124] (*курсив авт. – П.3.*).

Важный фактор эффективной реализации стратегии – ресурсная обеспеченность. С течением времени объем и состав аккумулируемых ресурсов изменяются, что требует внесения корректив в стратегию организации. Менеджмент организации должен понимать сущность динамичной природы как внешней среды, так и собственных ресурсов. Залог успешного устойчивого развития организации – гармоничное сочетание текущих и будущих стратегий. Предназначением текущей стратегии является создание ресурсов для осуществления будущей стратегии, а задачей будущей стратегии – эффективное использование накопленных ресурсов.

Будущий набор ресурсов – это связующее звено текущей и будущей стратегий. Динамичное ресурсное соответствие может быть рассмотрено как синергия этих двух стратегий (рис. 5.3).

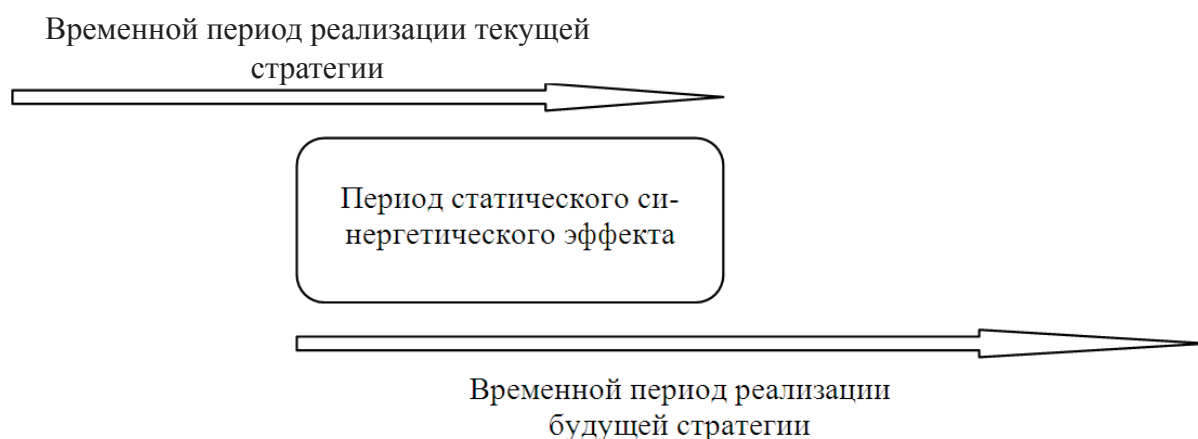


Рис. 5.3. Взаимосвязь текущей и будущей стратегий на основе синергизма

Таким образом, можно сформулировать вывод о том, что эффект синергии, рассмотренный с точки зрения взаимодействия текущей и будущей стратегий организации, является основой эффективной корректировки стратегии развития организации.

Современные российские университеты сталкиваются в настоящее время со значимыми вызовами внешней среды, такими как присоединение России к Болонскому процессу, а также ожидаемое в ближайшее время присоединение нашей страны к Всемирной торговой организации. Указанные аспекты являются факторами увеличения и обострения конкуренции на рынке образовательных услуг, реализуемая на национальном и региональном уровнях образовательная политика – значимый и весьма эффективный инструмент продвижения на новые рынки труда и инновационных технологий.

Достаточно обоснованным с данной точки зрения является процесс формирования стратегических альянсов в сфере образования, в том числе – международных. В данном случае следует обратить внимание на асимметричность интересов в данных партнерских отношениях. Иностранные университеты, в первую очередь, заинтересованы в проникновении на российский рынок образовательных услуг с целью извлечения максимальной финансовой выгоды. Российские же университеты нацелены на получение признания отечественных образовательных программ на международном уровне. Однако указанная особенность является не сдерживающим фактором, а, скорее, дополнительным стимулом развития стратегических альянсов российских и зарубежных университетов.

Особенности формирования стратегических альянсов в сфере образования зависят от неопределенности и непредсказуемости спроса на образовательные услуги. Кроме того, следует обратить внимание на такую особенность спроса на высшее профессиональное образование в нашей стране, как разрыв между потребностями экономики и запрашиваемыми направлениями образовательных программ. Вместе с тем перспективы развития международного сотрудничества в сфере формирования стратегических альянсов между университетами напрямую зависят от государственной образовательной политики.

Кроме того, следует подчеркнуть тот факт, что стратегические ме-

тоды управления высшими учебными заведениями являются относительно новым направлением в российской практике. Данная особенность определяется относительно стабильным и высоким спросом на образовательные услуги университета в краткосрочном периоде и психологической неготовностью руководства университетов решать проблему стратегической конкурентоспособности.

Учитывая изложенное ранее, следует обратить внимание на основные направления повышения конкурентоспособности университета:

- инвентаризация и упорядочение перечня реализуемых образовательных программ с целью исключения бездумного расширения направлений подготовки студентов;
- определение направлений, формирующих основное содержание конкурентоспособности вуза (какие 20 % образовательных программ на 80 % определяют потенциал университета);
- разработка политики формирования стратегических альянсов.

Один из ключевых факторов достижения стратегической конкурентоспособности – соблюдение международных стандартов качества на образовательные услуги (таких как ISO, EFQM и др.). Указанный аспект позволит университету лучшим образом понять требования рынка к качеству образовательных услуг, определить основные направления совершенствования образовательного процесса, достижения синергетического эффекта в результате совместной деятельности.

Спорным и неоднозначным является вопрос об организационных подходах к реализации стратегических альянсов в сфере высшего образования, насколько иерархичной должна быть структура взаимодействия вузов-партнеров (преобладание вертикальных связей) или, наоборот, должна преобладать гибкая сеть взаимодействия между структурными подразделениями университета (преобладание горизонтальных коммуникаций). Ответ на данный вопрос определяется спецификой и целями учебных заведений, участвующих в стратегическом альянсе.

Вопрос достижения эффекта синергии в процессе инновационного развития университетского комплекса весьма актуален и значим. Указанное обстоятельство подтверждается наличием увеличивающегося числа публикаций в научных журналах («Университетское управление:

практика и анализ», «Высшее образование», «Российский экономический журнал» и др.), выпуском монографий и книг известных современных ученых, посвященных проблемам разработки и реализации стратегий, а также проведением специализированных конференций, симпозиумов и семинаров.

Таким образом, возникает целесообразность обоснования системного конфигуратора источников синергии инновационного развития университетского комплекса. Для достижения указанной цели необходимо исследовать и обобщить источники синергизма университетских стратегий.

В своем исследовании д.э.н., профессор Ю.Н. Лапыгин при анализе систем предлагает использовать два вида первичных элементов систем: агрегаты-операторы и агрегаты-структуры [63].

Все агрегаты обладают одним и тем же свойством – эмерджентностью – это особенность систем, состоящая в том, что свойства системы не сводятся к совокупности свойств частей, из которых она состоит, и не выводятся из них.

Агрегат, состоящий из качественно различных языков описания системы и обладающий тем свойством, что число этих языков минимально, но необходимо для заданной цели, называется **конфигуратором** (система, состоящая из подсистем, представленных разными языками описания) [63].

Проект любой системы должен содержать столько структур, сколько языков включено в его конфигуратор. Описание связей должно осуществляться на всех языках конфигуратора.

Для разработки морфологического описания системного конфигуратора источников синергии стратегического развития университетского комплекса представим себе параметры трех основных плоскостей, в которых находятся элементы модели. Осуществленный анализ источников синергии стратегического развития университетского комплекса позволяет определить следующие плоскости указанного феномена.

1. Плоскость корпоративного института.

Формирование данного аспекта связано с изменением структуры денежных потоков, направленных на финансирование системы высшего образования. Несмотря на то, что традиционно основу последних

составляли государственный источник финансирования и бюджеты домохозяйств, в последние десятилетия значительный прирост демонстрируют также прямые финансовые поступления корпоративного сектора экономики [70]. Следует подчеркнуть тот факт, что в большинстве развитых стран эти потоки формируются благодаря объективному фактору возникновения синергизма как результата взаимодействия теоретических знаний и опыта, являющегося следствием практической деятельности.

2. Плоскость структуры стратегии инновационного развития университетского комплекса региона.

Реализация стратегии развития университетского комплекса позволяет рассчитывать на эффективное взаимодействие ранее разрозненных юридических лиц. Философия развития (миссия, видение, стратегические цели) позволяет объединить, сплотить элементы университетского комплекса, что обеспечит снижение издержек функционирования и достижения синергетического эффекта.

3. Плоскость состава университетского комплекса региона.

Формирование университетского комплекса позволяет рассчитывать на слияние, интеграцию в единое целое всех этапов образовательного процесса (довузовского, университетского и послевузовского). В данном случае проявлениями синергии являются новое качество образовательного процесса, исключение повторов, сокращение аудиторных занятий за счет использования технологий дистанционного обучения и т.д.

Объединение указанных плоскостей позволяет системно рассмотреть проблему достижения синергии стратегии развития университета. Университет и университетский комплекс – часть, подсистема не только региональной экономики, но и административной системы (органов власти), социальной системы (среды проживания человека).

Приступая к разработке структурной схемы [61] источников синергии инновационного развития университетского комплекса, отметим, что рассматриваемые выше плоскости связаны между собой так, что позволяют выстроить структуру, которую, как правило, необходимо учитывать в процессе реализации стратегии.

Модель структурной схемы системного конфигуратора источников синергии стратегического развития университетского комплекса приведена на рис. 5.4.

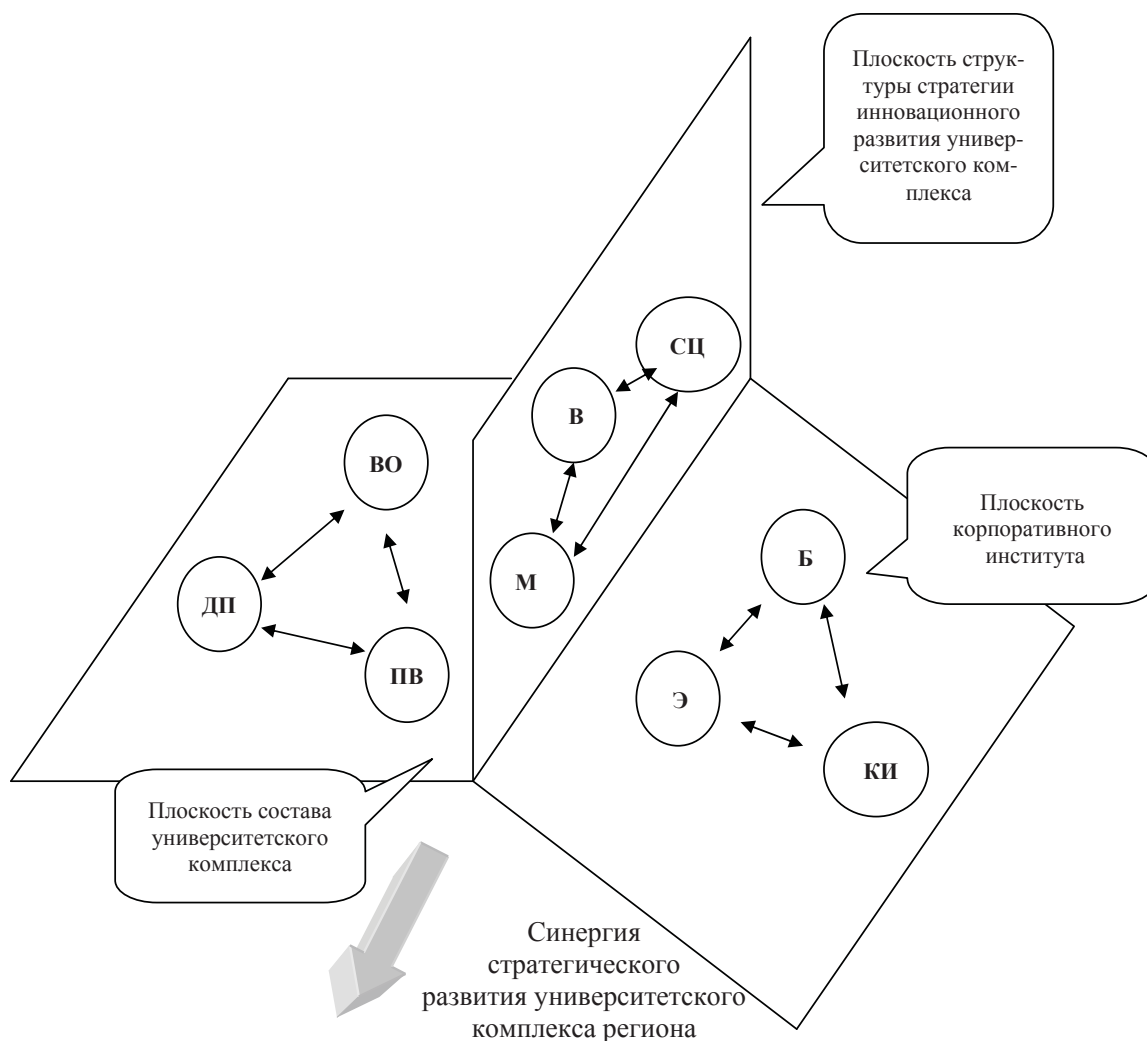


Рис. 5.4. Структурная схема системного конфигуратора источников синергии стратегического развития университетского комплекса региона: В – видение; М – миссия; СЦ – стратегические цели; ВО – высшее образование; ДП – довузовское образование; ПВ – послевузовское образование; Э – экономика региона; Б – бизнес-системы региона; КИ – корпоративный институт

Из рисунка следует, что отдельные элементы каждой плоскости связаны с другими элементами иных плоскостей, что обеспечивает повышение синергии стратегии развития университетского комплекса.

ГЛАВА 6. КОРРЕКТИРОВКА СТРАТЕГИИ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРЕМЕН

6.1. Потребность в корректировке стратегии

Проблема корректировки стратегии в процессе ее реализации – относительно «молодое», пионерское направление поисковых исследований стратегического менеджмента. Отсутствие значимых работ в данной области можно объяснить следующим важным обстоятельством. Дело в том, что сама постановка указанного вопроса является спорной и неоднозначной с точки зрения отнесения ее к области стратегического управления. Как известно, управление, менеджмент организации может быть реализован с точки зрения следующих уровней:

- тактического;
- оперативного управления;
- стратегического управления.

Соотношение указанных уровней достаточно подробно освещено исследователями в специализированной управленческой литературе [18, 16, 36]. К какому же уровню менеджмента следует отнести процесс корректировки стратегии? Насколько стратегические изменения трансформируют сущность самой стратегии? Разрешение указанной ситуации зависит от масштаба изменений, происходящих как во внешней, так и во внутренней среде организации. При этом авторская позиция базируется на гипотезе о том, что корректировка является одним из ключевых элементов функционирования системы стратегического менеджмента.

Изучая процесс реализации стратегии, прежде всего, необходимо провести семантическое исследование, направленное на определение сущности содержания категории «корректировка». Так, составители «Современного экономического словаря» дают следующие трактовки содержания данного определения: «корректирование, корректировка (от лат. correctio – поправка) – частичное изменение, исправление, поправки, вносимые в прогнозы, планы, проекты, программы, расчеты» [94], также в данном источнике приводится однокорневое, взаимосвязанное понятие «коррекция», под которым понимается «исправление, выправление характера изменения величины, протекания процесса с целью их поворота в требуемое русло». Схожее определение формулируют авторы «Универсального бизнес-словаря» [69]: «Корректировка (от лат. correctio – поправка) – частичное изменение, исправление,

поправки, вносимые в прогнозы, планы, проекты, программы, расчеты, а также деловую документацию». «Большой экономический словарь», не раскрывая понятия «корректировка», оперирует категорией «корректив», под которым понимается – «поправка, частичное изменение или исправление чего-либо» [11] (от франц. – correctif, лат. – correctus – исправленный). Сравнительная оценка подходов к определению содержания понятия «корректировка» приведена в табл. 6.1.

Таблица 6.1

Сравнительный анализ подходов к трактовке сущности понятия «корректировка»

Литературный источник	Авторы (соавторы)	Понятие, от которого происходит	Ключевое понятие	Трактовка
Современный экономический словарь	Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева	Лат. correctio – поправка	Корректирование, корректировка, коррекция	Частичное изменение, исправление, поправка, вносимые в прогнозы, планы, проекты, программы, расчеты
Универсальный бизнес-словарь	Л.Ш. Лозовский, Б.А. Райзберг, А.А. Ратновский	Лат. correctio – поправка	Корректировка	Частичное изменение, исправление, поправки, вносимые в прогнозы, планы, проекты, программы, расчеты, а также деловая документация
Большой энциклопедический словарь	—	Франц. – correctif, лат. – correctus	Корректив	Поправка, частичное изменение или исправление чего-либо

Приведенная в табл. 6.1 сравнительная оценка позволяет высказать следующие суждения. Во-первых, основная сущность категории корректировки сводится к изменениям. Во-вторых, значимым и принципиально важным обстоятельством является тот факт, что данные изменения должны, прежде всего, носить локальный характер, иметь

ограниченный масштаб. Применимость данного понятия имеет широкий диапазон, и словосочетание «корректировка стратегии» имеет право на существование, поскольку стратегия может включать в себя планы, проекты, программы, расчеты и т.п.

Одна из приоритетных тенденций развития современного стратегического менеджмента – формирование объективной необходимости разделения системы управления организацией (сложной социально-экономической системы) на два элемента (данное обстоятельство впервые было сформулировано «патриархом» стратегического менеджмента Игорем Ансоффом) [3]:

- блок оперативного управления, обеспечивающий реализацию тактических целей;
- блок стратегического управления, нацеленного на достижение долгосрочных целевых установок.

При этом сама стратегия может быть представлена с точки зрения общих подходов (системы правил) к реализации долгосрочных целей. Несмотря на значительное многообразие толкований сущности понятия стратегии наиболее взвешенным и обоснованным, по мнению автора, является представление стратегии как модели, направленной на реализацию долгосрочных целей организации.

Стратегия не является четко регламентированным алгоритмом, т.е. априорно реализация стратегии предполагает необходимость внесения уточняющих изменений и дополнений. Стратегия как процесс нацелена на реализацию «идеального» состояния системы с точки зрения совокупности «узловых точек» (точек перегиба), существенным образом меняющих содержание стратегии и, как следствие, направлений развития организации (рис. 6.1).

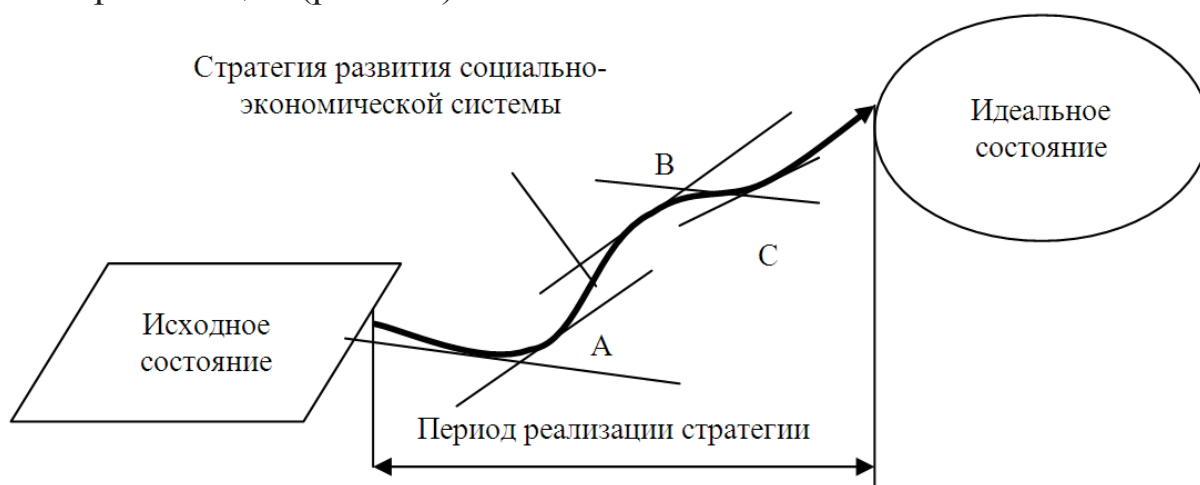


Рис. 6.1. Стратегическое управление как процесс корректировки содержания стратегии

Представленная на рис. 6.1 графическая модель стратегического управления организацией характеризуется наличием трех узловых точек (А, В и С) при движении организации от исходного состояния к идеальному в период реализации стратегии.

Данный идеал предопределяется видением (мечтой об идеальном состоянии организации в будущем), миссией (основной целью системы по отношению к внешней среде, реализация которой позволит реализовать видение) и долгосрочными целями (образами несуществующего, но желаемого и являющимися декомпозицией видения). Указанная ситуация формирует определенную дилемму стратегического менеджмента – противоречие между бесконечным стремлением к идеалу и достижимыми целями, т. е. реализация целей может привести к трансформации видения, приближение к достижению стратегических целей может открыть новые перспективы и горизонты, которые невозможно было наметить заранее. Данная трактовка может быть сопоставлена с концепцией агностиков (например, философским учением Иммануила Канта), в соответствии с которой объективная реальность не может быть до конца познана, так как расширение области знаний человека (ноосферы) приводит к появлению нового неизвестного, новых проблем, требующих разрешения.

Таким образом, стратегия определяет вектор (направление) развития социально-экономической системы, однако стратегия может быть описана только нелинейной траекторией, поскольку цели системы подвижны и изменчивы. Отсюда возникает утверждение о том, что реализация стратегии предполагает внесение уточнений при движении системы в выбранном направлении.

Кроме того, поскольку стратегия – это модель управления организацией, а модель по своей сущности является лишь копией, «слепком» реально существующих объектов, то стратегия не может отразить всю сложность и многогранность объективной реальности. То есть в ходе реализации стратегии менеджер может прийти к ситуации, при которой часть объективной реальности, считавшаяся несущественной в результате «стратегического резонанса», может стать значимой и определяющей.

Одна из актуальных проблем современного стратегического менеджмента – необходимость корректировки стратегии организации. Так, известные западные специалисты в области стратегического уп-

правления Майк Фридман и Бенджамин Трегоу вводят понятие «неувядающая стратегия», суть которого состоит в периодическом обновлении стратегии с целью более эффективной ее реализации [111]. Основу корректировки стратегии, по их мнению, составляет процесс мониторинга, реализуемый в следующих направлениях [111]:

1. Оценка эффективности реализации проектов и программ (имеется в виду соответствие целям, срокам реализации, каков баланс расходования ресурсов, приоритетность реализуемых проектов и программ).

2. Оценка влияния стратегии на оперативное управление (используются ли ресурсы для реализации стратегически важных мероприятий, проявляются ли элементы стратегии в политике управления персоналом, какова степень соответствия маркетинга избранной стратегии).

3. Насколько сильно изменилась внешняя среда организации (среда прямого и косвенного действия).

4. Определение степени жизнеспособности стратегии и ключевых факторов успеха.

При этом следует отметить то принципиально важное обстоятельство, что отправная точка реализации стратегии развития организации – эффективное достижение целей управления. С этой точки зрения необходимо «настроить» систему управления организации таким образом, чтобы структура управления соответствовала поставленным целям.

Как было показано выше, один из наиболее эффективных инструментов реализации стратегии организации – сбалансированная система показателей. Процесс формирования сбалансированной системы показателей предполагает реализацию следующих этапов:

1. Определение стратегических карт показателей развития (в классической модели авторов ССП Д. Нортон и Р. Каплана [41, 43] – финансовой, клиентской, внутренних бизнес-процессов и обучения и развития). Однако существуют альтернативные модели карт ССП, применимые, прежде всего, в некоммерческом секторе [86, 83, 13].

2. Определение показателей, наполняющих содержание стратегических карт ССП. Указанные показатели должны быть согласованы с целями развития организации.

3. Выбор критериев, оценивающих степень реализации целей развития организации на основе показателей стратегических карт.

4. Парное сравнение показателей ССП как проверка их внутренней непротиворечивости и сбалансированности.

В результате выполненных действий организация формирует *априорное* содержание стратегических карт ССП. Дело в том, что в данном случае из поля зрения разработчиков стратегии развития организации «ускользает» такой важный момент, как *результаты SWOT-анализа организации*. Являясь универсальным инструментом экономического анализа, SWOT-анализ позволяет путем заполнения матриц решений (формируемых на основе метода парных сравнений) получить *иерархическое дерево решений (действий)*. Таким образом, возникают объективные предпосылки возникновения внутреннего «конфликта» разработанной стратегии развития организации и ССП, призванной указанную стратегию воплощать в реальную действительность.

Преодоление указанного противоречия возможно путем *парного сравнения показателей ССП и дерева решений*, полученных путем систематизации результатов анализа внутренней и внешней среды организации (SWOT-анализа). Практически данный аспект может быть реализован путем заполнения матрицы «показатели – решения».

В результате указанных действий разработчики могут оценить степень соответствия априорного содержания ССП и дерева действий и осуществить ранжирование показателей ССП по степени значимости. Следовательно, *апостериорное* содержание ССП может включать «новые» показатели развития организации и исключать показатели, входившие в состав априорно разработанной ССП. Предложенный механизм согласования содержания сбалансированной системы показателей и результатов SWOT-анализа может рассматриваться как эффективный инструмент корректировки стратегии.

Поскольку абсолютно все организации рано или поздно столкнутся с проблемой уточнения содержания (корректировки) стратегии развития, возникает необходимость формирования общих теоретических подходов, принципов данного процесса. К числу таковых следует отнести:

1. *Учет изменений внешней среды организации*, выявленных по результатам SWOT-анализа. Значимые изменения внешней среды формируют новые и исключают часть существовавших угроз для организации. Вместе с тем происходит изменение возможностей для организации.

2. *Направленность на принятые решения (преемственность управленческих решений в организации)*. Несоблюдение данного принципа затрудняет оценку эффективности корректирующих воздействий и снижает системность и предсказуемость стратегического управления организацией вообще.

3. Корректировка не может быть непрерывной (*принцип дискретности*). Следовательно, необходимо обосновать длительность временного интервала, через который стратегия будет меняться.

4. В корректировку должны быть вовлечены лица, которые будут реализовывать принятые решения. Выполнение данного принципа будет способствовать повышению эффективности корректирующих воздействий.

5. *Принцип цикличности*, основанный на использовании типовых процедур уточнения стратегии развития организации.

6. Принцип последовательности (*общность методологии*) как гарантия осуществления связи корректирующего воздействия и результата изменения стратегии развития организации.

6.2. Корректировка стратегии в процессе ее реализации

Корректировка стратегии может быть представлена в виде компенсационных изменений, вносимых в стратегию при ее реализации с точки зрения повышения эффективности достижения долгосрочных целей. С учетом данного подхода корректировка стратегии может быть рассмотрена как один из ключевых элементов стратегического управления. Данный тезис может быть доказан при рассмотрении этапов, составляющих управленческий цикл (рис. 6.2).

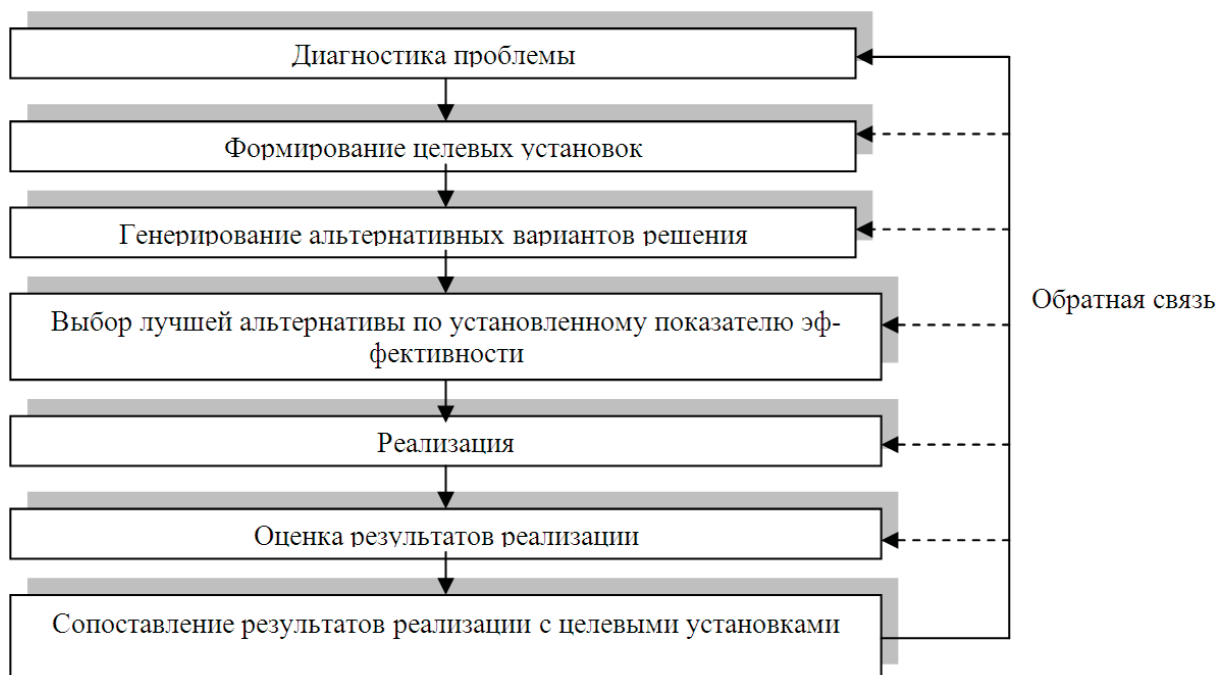


Рис. 6.2. Основные этапы управленческого цикла

По сути, схема, представленная на рис. 6.2, обладает, по нашему мнению, значимым недостатком в сфере коммуникационного взаимодействия этапов жизненного цикла – обратной связи, которая может корректировать любой этап, а не только начальный («диагностика проблемы»).

Представленные рассуждения позволяют высказать предположение о том, что корректировка стратегии проявляется с точки зрения реализации обратной связи. Указанная позиция формирует объективную необходимость исследования сущности категории «обратная связь».

Как показал анализ специализированной литературы по данному вопросу, термин «обратная связь» впервые был использован в технических дисциплинах [82]. И здесь его использование вполне уместно, ибо технические системы – это порождение целенаправленной деятельности человека. Технические системы можно рассматривать как четвертый уровень организации материи – неживая материя, созданная целенаправленной деятельностью людей, поэтому использование категории обратной связи вполне уместно при описании данных систем. Позднее указанное понятие было перенесено в сферу управления организациями.

Современные исследователи проблем управления указывают на наличие четырех элементов организации: входы, процессы преобразования, выход, обратную связь [61, 81]. Наличие указанного элемента может быть обосновано с точки зрения следующих моментов. Прежде всего, существование обратной связи является необходимым объективным фактором выполнения важнейшего отличительного признака системы – целостности [62].

Так, некоторые известные западные авторы выделяют пять важнейших подсистем, без которых организация не способна к устойчивому развитию [1]:

1. *Система ответственности.* Каждый человек должен четко знать, за что он отвечает, для того чтобы цели организации были достигнуты.

2. *Системы данных, информация.* В существующем сегодня информационном пространстве эффективное управление информацией и ее распределение – важнейшая основа для принятия эффективных решений. Системы данных, кроме непосредственно самой информации, включают методы ее предоставления.

3. *Обратная связь.* Необходима для оценки сделанного, выявления отклонений от заданных параметров, проблемы и ее решения.

4. *Признание.* Самооценка людей повышается, когда им показывают их хорошие стороны, тогда они способны преодолеть свои слабости.

5. *Обучение.* Обучение является ключевой стратегией для успешной организации.

Кроме того, рассмотрение обратной связи как категории управленческой приводит к ее проявлению как части текущего контроля, т.е. сопоставлению плановых показателей и фактических результатов (полученных в результате замеров) [1]. Специфика самоуправляемых систем (к которым следует отнести высшие учебные заведения) – наличие обратной связи, которая обеспечивает адаптацию к меняющимся условиям внешней среды [61].

Однако ключевым и принципиально важным с точки зрения свойств обратной связи следует признать ее коммуникационный характер, то есть взаимосвязанность с процессом обмена информацией. Данный фактор подчеркивается как в трудах отечественных, так и зарубежных исследователей [2, 61, 1, 41].

Так, профессор Ю.Н. Лапыгин подчеркивает, что обратная связь является элементом коммуникационного обмена, подтверждающего факт получения информации и соответствия полученной идеи «оригиналу» [61]. Известные специалисты в области формирования и реализации стратегии Дэвид Нортон и Роберт Каплан, по сути, сводят обратную связь к процессу информирования, коммуникации [41]. С их точки зрения, компании нуждаются в получении информации в результате действия «двойной петли» (по сути, являющейся обратной связью) [41]. Это возможно в том случае, когда менеджеры подвергают сомнению и пересмотру постулаты своей теории, с тем чтобы понять, насколько она состоятельна в существующих условиях. Естественно, им нужны сведения о том, осуществляется ли их стратегия в соответствии с планом, то есть необходима информационная связь по принципу «одной петли». Но еще более важной является обратная связь, необходимая для того, чтобы отслеживать, насколько разработанная стратегия остается жизнеспособной и успешной (связь по принципу «двойной петли»). Менеджеры нуждаются в таких данных, чтобы понять, не потеряла ли актуальности стратегия с момента начала ее реализации.

Примечательно то, что Дэвид Нортон и Роберт Каплан определя-

ют обратную связь как один из четырех барьеров на пути реализации стратегии [41]. Указанные препятствия сформулированы следующим образом:

1. Концепция и стратегия компании невыполнимы.
2. Стратегия никак не связана с индивидуальными целями и целями подразделений.
3. Стратегия никак не связана с долгосрочным и краткосрочным распределением ресурсов.
4. Обратная связь: тактическая, но не стратегическая.

Большинство современных систем менеджмента используют информацию, полученную по обратной связи, о краткосрочных операционных результатах, сравнивая, как правило, реальные финансовые показатели с месячным и квартальным бюджетами. Анализу индикаторов реализации стратегии и факторов успеха уделяется очень мало внимания, если вообще уделяется.

Приведение стратегии в соответствие с целями, инициативами и бюджетами заставляет организацию находиться в постоянном движении. Результаты деятельности необходимо постоянно контролировать, для того чтобы замкнуть петлю обратной связи. Но помимо мониторинга и корректировки деятельности менеджеры организации, ориентированной на стратегию, обязаны определить, остается ли стратегия актуальной. Если стратегия правильная, то компанию ждет резкий рывок вперед. Обратная ситуация может привести к стремительному провалу, поскольку на это направлена вся энергия организации.

Компании, которые стремятся к выдающимся результатам, нуждаются в процессах и системах менеджмента, с помощью которых можно постоянно проверять правильность траектории движения к поставленным целям. Необходимо иметь обратную связь, чтобы вовремя определить ошибки и скорректировать стратегию, прежде чем будет нанесен непоправимый урон [43].

Исследование сущности категории обратной связи было бы неполным при отсутствии рассмотрения возможных подходов к классификации данного понятия. В рамках системных исследований понятие «связь» имеет наибольшее значение, так как в процессе взаимодействия элементов в системе устанавливаются алгоритмы их совместного функционирования.

Классификация обратной связи по ее проявлениям и результатам представлена на рис. 6.3 [2].



Рис. 6.3. Виды обратной связи

Необходимо подчеркнуть, что обратная связь – основа саморегуляции, развития систем, приспособления их к изменяющимся условиям существования. Например, в управлении социально-экономическими системами используется функция корректировки, которая основана на принципе обратной связи, т. е. возможности принятого решения в зависимости от сложившихся условий.

По своему характеру связи могут быть положительными, отрицательными и гармонизированными.

Под *положительной связью* понимается результат взаимодействия элементов, в процессе которого не нарушается внутренняя структура самих элементов, и этот результат дает импульс к дальнейшему развитию элементов и всей системы.

Под *отрицательной связью* понимается результат взаимодействия элементов, в процессе которого происходит разрушение как самого элемента, так и всей системы.

Под *гармонизированной связью* понимается устойчивое динамическое состояние развития элементов в результате их взаимодействия.

Следовательно, в системах различной природы всегда существуют разные виды связей, за счет которых обеспечивается сохранение целостного образования.

Наряду с обратной, существует еще и прямая связь, которая обеспечивает передачу воздействия информации с выхода одного элемента на вход другого, а обратная связь – с выхода некоторого элемента на вход того же элемента [39].

Обратная связь подразумевает наличие канала для передачи информации (воздействия) от управляемого объекта (с его выходов) к управляющему.

Принцип обратной связи есть принцип коррекции входных воздействий в процессе управления на основе информации о выходе управляемой системы, которая вместе с регулятором, корректирующим входные воздействия на основе использования информации о выходе, образует замкнутый контур под названием контур обратной связи (рис. 6.4).

Принцип обратной связи – это универсальный принцип управления, позволяющий в изменяющейся среде достигать заданной цели. В зависимости от характера самой цели выделяют положительные и отрицательные обратные связи.

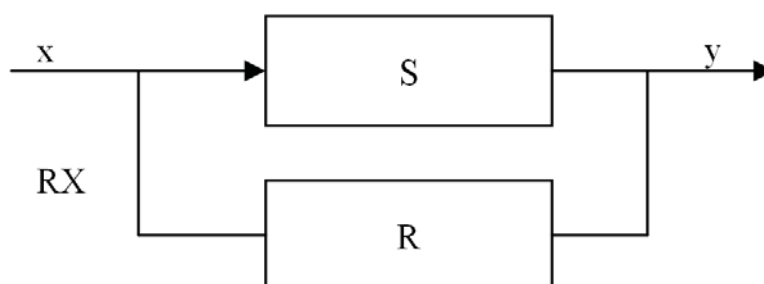


Рис. 6.4. Контур обратной связи:

S – управляемая система; *R* – регулятор; *x* – входные воздействия; *y* – выход; *RX* – корректирующее воздействие

Кроме того, следует обозначить различия положительной и отрицательной обратных связей.

Отрицательная обратная связь – обратная связь, предназначенная для поддержания системы в заданном состоянии (при неизменном значении описывающих ее параметров), т. е. для достижения так называемой долговечной цели.

Экономика, представляющая собой сложную систему, обладает развитым механизмом обратных связей. Однако в связи с тем, что в экономических системах практически отсутствуют «долговечные» цели, т. е. цели в виде поддержания некоторых параметров на заданном уровне, основной тип обратных связей в экономике – положительные обратные связи.

Положительная обратная связь – обратная связь, предназначенная для перевода системы в новое состояние, которое зависит от сложившейся конкретной ситуации, т. е. для достижения текущей (меняющейся, конкретизирующейся) цели.

Положительная обратная связь – более сложная, чем отрицательная. На основе отрицательных обратных связей управление осуществляется по достаточно жесткой программе, при управлении на основе положительных обратных связей программа не должна быть жесткой [39].

Аналогично трактует сущность понятия «отрицательная обратная связь» Т.А. Акимова [1]. В теории систем наиболее важны взаимодействия третьего типа – *контуры с отрицательной обратной связью*, так как они *авторегуляторны* и содержат потенциал самоорганизации. Отрицательная обратная связь – главный элемент любого регулятора в технике. На принципе отрицательной обратной связи построены все механизмы регуляции физиологических функций и поддержание постоянства внутренней среды, т. е. гомеостаза любой авторегуляторной системы. При функционировании внутри системы-организации такое значение отдельной отрицательной обратной связи маскируется множеством связей и взаимодействий любого элемента – члена системы.

Два других варианта парных взаимодействий («– →» и «+ +») образуют контуры *положительных связей* («минус и минус» (отрицание отрицания) дают «плюс»). В отличие от контуров с отрицательной обратной связью контуры положительных связей сами по себе не только не способствуют регуляции, а, наоборот, генерируют дестабилизацию систем, приводя их либо к угнетению и гибели, либо к ускоряющемуся росту «в разгон», за которым, как правило, также следует срыв и разрушение системы.

Корректировка, вносящая необходимые изменения в управляющее воздействие, проявляется в ходе реализации обратной связи. Таким образом, изначально стратегические решения закладывают фундамент будущих изменений. Следовательно, корректировка стратегии не должна возникать спонтанно, а быть научно обоснованной и логичной.

С точки зрения системного подхода результатом реализации корректировки стратегии должно явиться управленческое решение (управляющее воздействие). Модель «черного ящика» корректировки стратегии представлена на рис. 6.5.

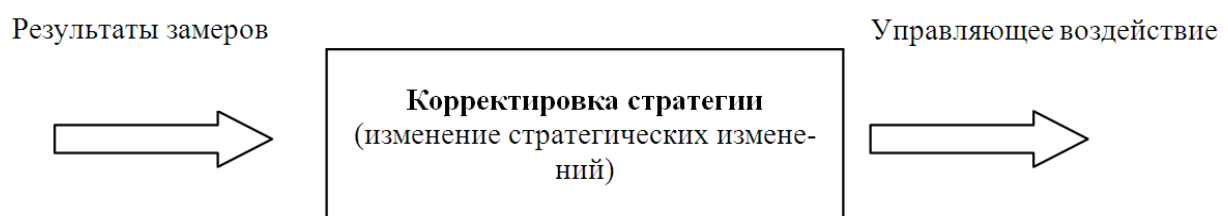


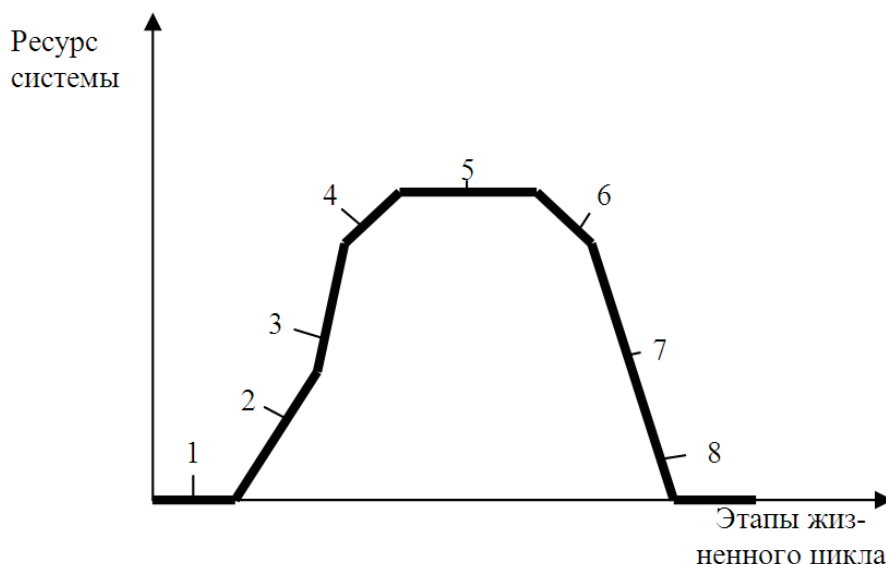
Рис. 6.5. Модель «черного ящика» корректировки стратегии

Необходимо отметить, что движение по «стратегической траектории» развития социально-экономической системы может привести к изменению этапа жизненного цикла, под которым понимается «... предсказуемые изменения с определенной предсказуемостью состояний в течение времени» [77]. Необходимо отметить, что жизненный цикл определяет период существования организации, а смена его этапов может расцениваться как наиболее серьезное условие изменения подходов по отношению к формулированию целевых установок.

С точки зрения представленной позиции возникает необходимость рассмотрения этапов жизненного цикла. Специалисты и исследователи в области системного управления организациями формируют следующие подходы к структуризации жизненного цикла организации. Автор известного учебника «Теория организации» профессор Б.З. Мильнер выделяет пять этапов жизненного цикла организации:

- 1) предпринимательства;
- 2) коллективности;
- 3) формализации и управления;
- 4) выработки структуры;
- 5) упадка [77].

Так, профессор Ю.Н. Лапыгин в учебном пособии «Системное управление организацией» формулирует восемь этапов жизненного цикла организации, представленных на рис. 6.6 [61].



*Рис. 6.6. Этапы жизненного цикла организации:
 1 – порог нечувствительности; 2 – внедрение;
 3 – рост; 4 – зрелость; 5 – насыщение; 6 – спад;
 7 – кризис; 8 – ликвидация*

С точки зрения корректировки стратегии наиболее важным является смена характера динамики развития системы, т.е. принципиально выделение следующих этапов жизненного цикла (рис. 6.7):

- 1) восходящего развития – положительная динамика ресурса системы;
- 2) инерционного развития – тенденции нулевого роста;
- 3) нисходящего развития – деградация организации как системы.

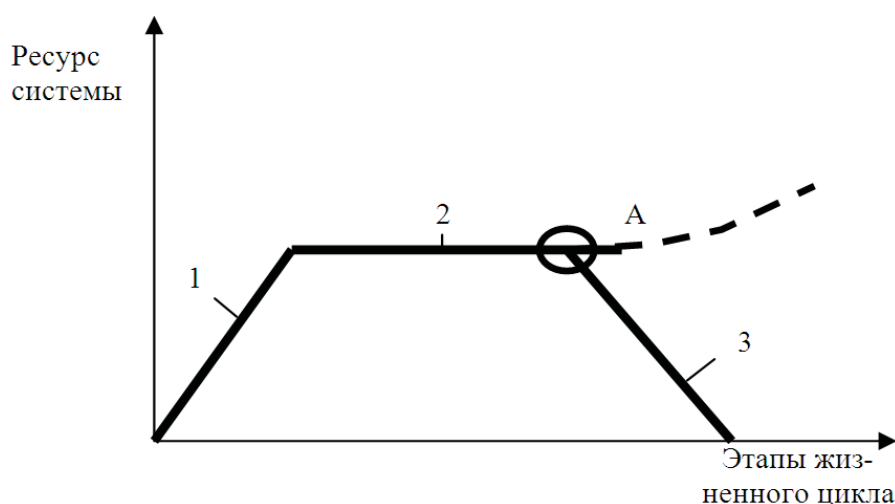


Рис. 6.7. Укрупненные этапы жизненного цикла организации:
1 – восходящее развитие; 2 – инерционное развитие;
3 – нисходящее развитие; А – точка бифуркации.

Интерес для исследователей представляет смена «знака» динамики развития организации (точка А – точка бифуркации – представляет собой «...скачок параметров системы после критического расхождения траектории развития») [61], поскольку в этом случае решается принципиальный вопрос дальнейшего существования организации как системы.

Смена этапов жизненного цикла приводит к изменению параметров, определяющих содержание стратегии развития социально-экономических систем. В сущности, реализация корректировки меняет содержание стратегии, т.е. в результате изменения стратегических изменений необходимо получить новую модель состава стратегии. Содержание стратегии определяется параметрами, представленными на рис. 6.8.



Рис. 6.8. Факторы, определяющие содержание стратегии

Известные специалисты в области стратегического управления Майк Фридман и Бенджамин Трегоу формируют следующий перечень показателей, определяющих эффективность реализации стратегии [61]:

- финансовые показатели;
- товарно-рыночные показатели;
- показатели конкурентоспособности;
- оценка внешней ситуации;
- оценка внутренней ситуации.

Значимой проблемой является вопрос о критериях оценки данных показателей, т. е., какое изменение индикатора должно приводить к необходимости корректировки стратегии. В данном контексте возникают два возможных проявления:

- 1) постоянно появляющиеся незначительные отклонения;
- 2) единовременные крупные сбои.

Однако следует подчеркнуть, что изменения не должны быть слишком частыми, т.к. данная ситуация является источником неопределенности, порождающим организационные сопротивления. Каждый человек более восприимчив к стабильности, и частые изменения и пересмотр стратегии могут быть расценены отрицательно.

Данная ситуация объясняется тем обстоятельством, что стратегия

реализуется с точки зрения долгосрочного периода, что формирует следующие особенности:

1. Внешняя среда организации динамично меняется, следовательно, результаты SWOT-анализа не являются константой.

2. Развитие корпоративной культуры формирует новые представления о видении и миссии.

3. Появление новых теорий и представлений о стратегическом менеджменте (косвенно данный процесс можно представить как результат развития внешней среды дальнего окружения) изменяет перечень эталонных стратегий.

Решающее влияние на корректировку стратегии оказывают результаты SWOT-анализа, т.к. при использовании данного универсального метода исследования могут быть выявлены особенности изменения и развития как внутренних переменных системы, так и внешнего окружения. Таким образом, процесс корректировки стратегии может быть представлен в виде графической модели (рис. 6.9).

Учитывая непрерывность процесса корректировки стратегии, интерес представляет утверждение авторов монографического исследования «Искусство и наука стратегии лидерства» Майка Фридмана и Бенджамина Трегоу о том, что «...существующая стратегия является базисом стратегии будущего» [111], что является подтверждением значимости системности и научности с точки зрения подходов по отношению к корректировке стратегии в процессе ее реализации.

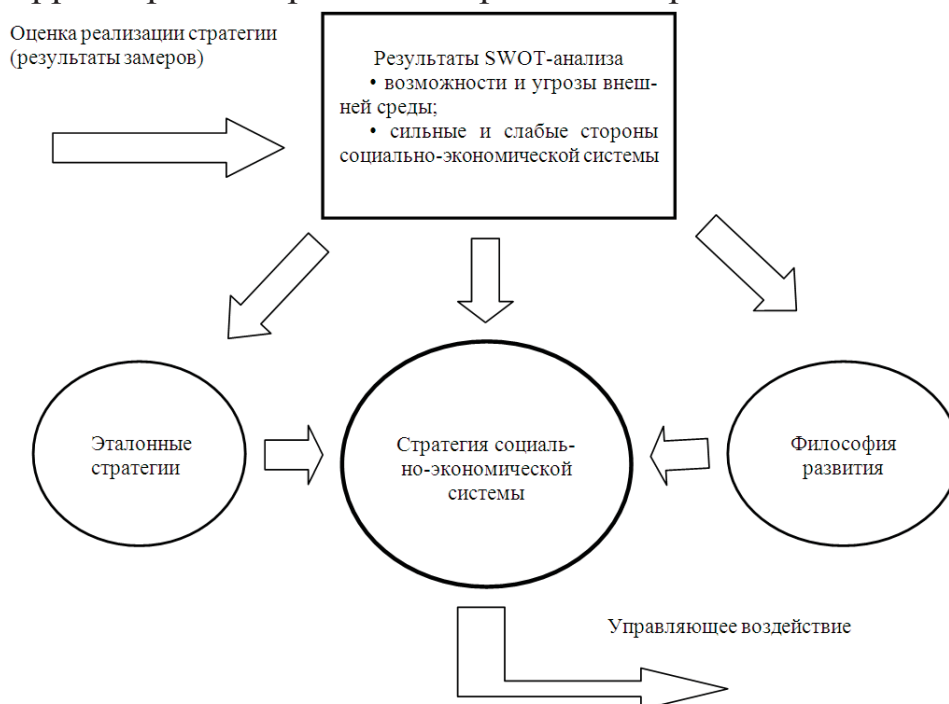


Рис. 6.9. Схема формирования содержания корректировки стратегии (стрелками обозначены отклонения)

При этом следует подчеркнуть, что, как и любое управленческое решение, корректировка стратегии должна быть направлена на повышение эффективности университета как системы.

6.3. Эффективность стратегических изменений

Наиболее сложный этап стратегического управления – внедрение новой выбранной стратегии в действующую организацию. Анализ практики функционирования ряда организаций показал, что существует несколько причин неэффективного управления [65]:

- неадекватная организационная структура;
- неадекватная организационная культура;
- неадекватная технология принятия решений;
- неоптимальное использование менеджерами своего рабочего места;
- неадекватная система мотивации персонала;
- нерациональное использование менеджерами рабочего времени;
- несоответствующий уровень компетенции менеджеров.

Для того чтобы разработанная стратегия способствовала реальному повышению эффективности организации, необходимо наличие пяти взаимосвязанных составляющих:

- стратега-лидера;
- адекватной структуры организации;
- адекватной культуры;
- принципов и инструментов стратегического управления;
- системы отбора и обучения персонала.

Механизм реализации стратегии должен учитывать не только действующую структуру управления, но и ситуации, в которых оно будет осуществляться при внедрении новой стратегии.

Очевидно, что эффективность стратегии, способов и методов их разработки и обоснования, а также условия их реализации будут определяться типом выбранной системы управления.

Различают три типа ситуаций в управлении [65]:

1) управление в условиях относительно спокойной и стабильной внешней и внутренней среды (управление на основе контроля, управление по промежуточным результатам);

2) управление в условиях динамичной внешней среды (управление

по целям (результатам), управление проектами, управление на основе предвидения изменений);

3) управление в условиях кризисной ситуации (управление по слабым сигналам, управление в условиях неожиданных событий).

Каждый тип требует соответствующих систем управления, которые характеризуются определенными свойствами и изначально предполагают использование проверенных на практике решений. Например, для систем управления в ситуациях первого типа характерно применение механистических (бюрократических) организационных структур; высокая централизация управленческих работ; наличие правил, стандартов их выполнения, жестких мер контроля; стиль управления, ориентированный на «порядок» и т.д.

Системам ситуаций второго типа присуще использование адаптивных организационных структур; децентрализация работ; демократический стиль управления, ориентированный на возможно полное раскрытие интеллектуального потенциала работников, и т.д.

Для систем управления в условиях третьего типа, которые только формируются, характерно создание на время кризисных ситуаций сетей оперативных групп и проведение их тренировок; перераспределение функциональных обязанностей высшего менеджмента; использование специальных коммуникационных сетей.

Оценивая эффективность деятельности организаций различного уровня, необходимо прежде всего исходить из их стратегических позиций и установок, умения предвидеть обстановку и гибко приспосабливаться к ней, удовлетворяя не только требованиям потребителей, но и персонала, работающего в организации и реализующего выбранную менеджерами стратегию.

В общем виде под эффективностью понимается соотношение результата и затрат на достижение результата. Как правило, оценка эффективности может быть реализована с точки зрения следующих направлений:

1) оценки коммерческой эффективности, предусматривающей определение прибыльности, рентабельности, сроков окупаемости;

2) оценки бюджетной эффективности, определяемой с позиции органов государственной власти как дополнительного дохода бюджета либо как экономия бюджетных средств;

3) оценки социальной эффективности, отражающейся в достижении интересов общества.

Особенность оценки эффективности стратегических изменений системы управления университетом состоит в необходимости взаимной увязки и согласования перечисленных выше подходов, поскольку вуз, с одной стороны, является государственным образовательным учреждением и находится на бюджетном финансировании (возникает необходимость оценки бюджетной эффективности), а с другой – цели развития могут быть достигнуты при условии развития внебюджетных источников финансирования (расчет показателей коммерческой эффективности). Поскольку университет – некоммерческая организация, то стратегические изменения могут быть оценены в том числе и на основе определения показателей социальной эффективности.

Так, доцент факультета менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета И.Н. Баранов выделяет следующие внешние критерии оценки деятельности для российских вузов [6]:

- оценка академического сообщества;
- оценка со стороны попечительских советов;
- оценка государственных органов;
- оценка потребителей (рынок труда);
- оценка клиентов (студентов).

В настоящее время в качестве критериев оценки используются также неформальная информация о качестве обучения и традиционные «бренды», оцениваемые по качеству подготовки специалистов и бакалавров.

И.Н. Баранов считает, что можно сформулировать три основных проблемы внешней оценки российских университетов:

- 1) многие «бренды» уже стали мифами;
- 2) требуется комплексная оценка деятельности университета;
- 3) критерии оценки должны быть сопоставимы на международном уровне вследствие интернационализации системы образования.

В таблице 6.2 приведены подходы к оценке деятельности университета.

Таблица 6.2

Виды оценок деятельности российских университетов [6]

Стандартизованные тесты	Рейтинги
Проект «Высшее экономическое образование: трудности освоения нового содержания» (Институт «Экономическая школа», г. Санкт-Петербург и Институт социологии РАН, г. Москва, 2002 – 2004 гг.)	Зарубежный опыт составления рейтингов: - по продуктам (отдельным образовательным программам); - по университетам в целом

Стандартизованные тесты	Рейтинги
Стандартизованные тесты и открытые вопросы для студентов четвертого курса специальностей «Экономическая теория», «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»	Рейтинг Министерства образования и науки
Проверка на базе шести экономических вузов в трех городах	Международные рейтинги: - специализированные (рейтинги продуктов) – рейтинг full-time MBA (Financial Times); - общие (рейтинги университетов) – рейтинг университетов Шанхайского университета; рейтинг The Times
Результаты тестирования: оценка знаний в отдельных областях; оценка умений и навыков анализа	Рейтинг The Times (2004 г.) Критерии: - Peer review; - International faculty; - International students; - Faculty/Students; - Citation/Faculty Российские вузы (МГУ и СПбГУ): - Top (200) (МГУ – 92, в Европе – 30); - Биомедицинские (МГУ – 76); - Engineering & IT (МГУ – 63, СПбГУ – 65); - Science (МГУ – 25, СПбГУ – 98).

В качестве инструмента оценки эффективности стратегических изменений можно избрать сбалансированную систему показателей университета (см. гл. 3). При этом управленческое решение (в данном случае – корректировка стратегии развития университета) следует признать эффективным, если в соответствии с критерием эффективности В. Парето показатели одной из стратегических карт улучшаются при неизменном значении остальных. Представленные показатели – важнейшие индикаторы («панель приборов»), наличие которых существенным образом снижает степень неопределенности деятельности администрации университета.

Для количественной оценки эффективности стратегических изменений системы управления университетом предлагается использовать методику комплексной рейтинговой оценки [116]. Сущность указанной

методики состоит в сравнении фактических показателей ССП с соответствующими эталонными значениями.

Применительно к предлагаемой методике эталонные значения показателей, характеризующих идеальное состояние системы управления университетом, могут быть установлены экспертами, а фактические – на основе мониторинга (наблюдений, замеров). Следует отметить, что сравнение фактических значений показателей с эталонными значениями носит многомерный характер. Степень «удаленности» от эталона (или «близости» к нему) определяется путем расчета комплексного показателя, являющегося функцией сравниваемых величин, аналогичного понятию расстояния между точками в многомерном пространстве.

Представляется необходимым включить в алгоритм построения сравнительной комплексной рейтинговой оценки стратегических изменений следующую последовательность вычислительных процедур.

1. Показатели ССП записываются в виде строки (k_i) по каждой карте.
2. Для каждого показателя группа экспертов определяет наилучшее значение, в результате чего формируется вторая строка, соответствующая эталону (opt_i).

3. Фактические показатели соотносятся с эталонными, в результате чего формируется строка координат ССП относительно эталона (\bar{k}_i):

4. $\bar{k}_i = \frac{k_i}{opt_i} \leq 1$ в том случае, если положительным признается рост показателя;

5. $\bar{k}_i = \frac{opt_i}{k_i} \leq 1$ в том случае, если положительным признается снижение показателя.

6. Рассчитывается рейтинговая оценка для каждой карты по следующей формуле:

7.
$$R_i = \sqrt{\sum_i a_i (1 - \bar{k}_i)^2},$$

где a_i – весовые коэффициенты, определяемые экспертным путем для каждой карты, причем сумма весовых коэффициентов должна быть равной 1, k_i – строка координат, представляющая соотношение фактических показателей с эталонными.

Полученная рейтинговая оценка характеризует степень близости показателя карт к эталонной величине.

Оценка эффективности стратегических изменений должна быть основана на изучении динамики рейтинговых оценок, поэтому ректорат должен проводить мониторинг показателей, составляющих ССП

университета. Интерпретация полученного значения комплексной рейтинговой оценки стратегических изменений может быть основана на принципе эффективности В. Парето, т. е. решение ректората о внесении изменений в стратегию развития университета будет эффективно в том случае, если рейтинговая оценка хотя бы по одной карте уменьшается (по отношению к рейтинговой оценке предыдущего регулируемого периода) при неизменном значении рейтинговых оценок остальных стратегических ССП университета.

В соответствии с современными представлениями об управлении сложными социально-экономическими системами положительная синергия представляет собой феномен, при котором объединение двух или более элементов в систему приводит к тому, что потенциал образовавшейся системы оказывается значительно больше простой суммы потенциалов исходных элементов, что может быть прокомментировано следующей записью – « $2 + 2 > 4$ » [42, 44, 62, 63]. Как отмечают специалисты в области стратегического менеджмента, синергизм может быть определен как мера совместных эффектов [44, 68].

Следует подчеркнуть, что стратегия – сложное многомерное явление, система, включающая несколько уровней. Такими уровнями являются философия развития организации (видение, миссия, стратегические цели), функциональные стратегии (политики), стратегические проекты и программы, а также стратегически важные мероприятия. Таким образом, в ходе реализации стратегии возникает ситуация одновременного выполнения различных элементов стратегии. С данной точки зрения возможно возникновение синергетического эффекта (синергизма).

Количественно оценить синергию практически невозможно по причине сложности определения предельных денежных потоков по реализуемым проектам [44]. При этом возможна качественная оценка синергизма, получаемая методом экспертных оценок, под которыми автор понимает комплекс логических и математических процедур, направленных на получение от специалистов информации, ее анализ и обобщение с целью подготовки и выработки рациональных решений.

Один из методов экспертной оценки – метод парных сравнений показателей какой-либо системы. Данный метод основан на последова-

тельном сравнении двух (пары) показателей с целью выявления того из них, который оказывает влияние на другой показатель пары, или исключения какого-либо взаимного влияния показателей друг на друга. Проводя парные сравнения показателей, выявляются те из них, которые приоритетны по отношению к остальным, и, следовательно, от их достижения будет во многом зависеть достижение всех оставшихся показателей.

Результаты сравнения пар показателей целесообразно занести в матрицу сравнений, макет которой приведен на рисунке 6.10.

P_i	P_j	P_1	P_2	...	P_{m-1}	P_m
P_1						
P_2						
...						
P_{n-1}						
P_n						

Рис. 6.10. Макет матрицы парных сравнений показателей

Приведенная матрица является квадратной, то есть количество строк в ней равно количеству столбцов: i – строки; $i = 1 \dots n$; j – столбцы; $j = 1 \dots m$, $n = m$.

P_i, P'_j – сравниваемые показатели системы. В данном случае к ним следует отнести перечисленные выше элементы стратегии развития организации.

По столбцам и строкам матрицы приводятся одни и те же показатели: $P_i \leftrightarrow P'_j$. Иными словами, в ячейках P_1 и P'_1 записывается один тот же показатель, аналогично в ячейках P_2 и P'_2 , P_3 и P'_3 и т.д.

Заполняются только те ячейки матрицы, которые расположены ниже главной диагонали. Ячейки главной диагонали матрицы не запол-

няются: показатели P_i и P'_j не сравниваются между собой, т.к. отражают одинаковые элементы стратегии.

Сравнение показателей целесообразно проводить «сверху вниз»:

1. Показатель P'_1 сравнивается с показателями: P_1, P_2, \dots, P_n
2. Показатель P'_2 сравнивается с показателями: P_3, \dots, P_n
- ... n. Показатель P'_{m-1} сравнивается с показателем P_n .

Таким образом, последовательно «перебираются» показатели столбцов (j) и сравниваются с показателями строк (i).

В итоге из двух попарно сравниваемых показателей выбирается определяющий и ячейкам матрицы присваивается соответствующее значение $A_{i+1, j}$ – определяемое экспертом.

Эксперт может присвоить заполняемым ячейкам матрицы три варианта балльной оценки – 0; – ; 1. Рассмотрим интерпретацию указанных вариантов.

- Значение «1» присваивается ячейке в том случае, когда показатель столбца оказывает влияние на показатель строки, то есть показатель столбца является определяющим по отношению к показателю строки ($P'_j \downarrow P_{i+1}$);

- Значение «0» присваивается в случае обратного влияния, т. е. когда показатель столбца находится под влиянием показателя строки, т. е. показатель строки является определяющим по отношению к показателю столбца ($P'_j \uparrow P_{i+1}$);

- Если взаимное влияние показателей друг на друга отсутствует, то в ячейке матрицы ставится прочерк, т. е. показатели никак не связаны между собой ($P'_j \times P_{i+1}$).

В целях повышения степени объективности к выполнению данной процедуры следует привлечь не менее трех экспертов. После заполнения матрицы эксперты сравнивают полученные результаты. Если все или большинство экспертов выявили влияние, например показателя P'_1 (или P_1) на показатель P_2 (или P'_2), т. е. значение в ячейке A_{21} равно 1, значит показатель 1 является определяющим по отношению к показателю 2 – так считает большинство экспертов.

Часто бывает так, что мнения по поводу взаимного влияния пары показателей разделились, т. е., например, примерно треть экспертов считает, что показатель 1 влияет на показатель 2 ($A_{21} = 1$), еще треть – что показа-

тель 2 влияет на показатель 1 ($A_{21} = 0$), и последняя треть – что показатели вообще не оказывают никакого влияния друг на друга ($A_{21} = \{-\}$). Разрешить противоречие можно путем обсуждения, когда каждый из экспертов (каждая группа экспертов) приводит свои аргументы и доводы в пользу того или иного значения. В результате обсуждения эксперты приходят к наиболее рациональному решению.

Заполненная матрица позволяет оценить количественно степень важности (ранг) исследуемых элементов стратегии развития организации путем расчета интегральной оценки, получаемой в результате суммирования значений ячеек матрицы по строкам и столбцам.

На основе осуществленного анализа возникает возможность получения количественных показателей, оценивающих степень взаимодействия и взаимного влияния элементов стратегии развития организации, отражающих меру синергизма.

Заключение

Результаты научного исследования позволили автору сформулировать следующие основные выводы:

1. На основе исследования теоретических аспектов стратегического развития образовательных учреждений и, учитывая результаты анализа факторов, влияющих на разработку стратегии организации, **уточнен перечень принципов корректировки стратегии организации**, к числу которых отнесены:

- учет *изменений внешней среды организации*, выявленных по результатам SWOT-анализа. Значимые изменения внешней среды формируют новые и исключают часть существовавших угроз для организации. Вместе с тем происходит изменение возможностей для организации;

- направленность на принятые решения (принцип *преемственности управленческих решений в организации*). Несоблюдение данного принципа затрудняет оценку эффективности корректирующих воздействий и снижает системность и предсказуемость стратегического управления организацией вообще;

- корректировка не может быть непрерывной (*принцип дискретности*). Следовательно, необходимо обосновать длительность временного интервала, через который стратегия будет меняться;

- в корректировку должны быть вовлечены лица, которые будут реализовывать принятые решения. Выполнение данного принципа будет способствовать повышению эффективности корректирующих воздействий;

- принцип *цикличности*, основанный на использовании типовых процедур уточнения стратегии развития организации;

- принцип последовательности (*общность методологии*) осуществления связь корректирующего воздействия и результата изменения стратегии развития организации.

2. На основе выполненного анализа сложившейся практики разработки стратегии развития университета **выявлены отличительные особенности стратегий развития российских университетов**:

а) отсутствие в большинстве стратегий видения (образа будущего идеального состояния университета) при определении философии развития. Данный аспект, по мнению автора, является принципиальным, поскольку современные концепции стратегического управления орга-

низациями рассматривают стратегию как «ресурсный рычаг», значительно повышающий эффективность функционирования организации, а отсутствие видения значительно снижает амбиции университета при постановке стратегических целей, что в конечном итоге снижает качество разработанной стратегии. Кроме того, если видение не сформировано, снижается персонафицированность стратегии университета, стратегия становится «безликой», теряется уникальная специфика конкретного образовательного учреждения. Поменяв название вуза в вербальных описаниях стратегий рассмотренных университетов, принципиальных изменений не произойдет.

б) цели большинства российских вузов, указанные в стратегии (стратегические цели), не содержат критериев оценки. С этой точки зрения возникают сложности при контроле и оценке эффективности их реализации. В данных формулировках стратегические цели напоминают скорее пожелания, нежели чем реальные ориентиры реализации стратегии университета.

в) стратегии развития большинства российских университетов разработаны работниками вузов под руководством внешних консультантов (т.е. с использованием аутсорсинга). Данный момент следует рассматривать как положительный по следующим причинам:

- указанный подход способствует командообразованию в аппарате управления университета;

- разработанная подобным образом стратегия может быть легче наполнена содержанием и конкретизирована (до уровня программ, проектов и стратегически важных мероприятий).

3. На основе анализа существующих моделей сбалансированной системы показателей **определены особенности формирования ССП университетского комплекса региона**, что связано с некоммерческой природой оказания образовательных услуг университетами, неполной охвата ключевых сфер функционирования высших учебных заведений, а также неверным распределением карт ССП. Разработан механизм формирования ССП стратегического развития университета, на основе которого **сформирована модель ССП университетского комплекса региона**, включающая:

- карту клиентов университета, объединяющую цели студентов, предприятий и организаций, а также общества в целом;
- карту финансов, охватывающую соотношение бюджетного и вне-

бюджетного финансирования, объемы финансируемых НИР и платных услуг;

- карту внутренних процессов (инновационное развитие университета);

- карту обучения и роста, включающую рейтинг университета и специальностей, взаимодействие с организациями образовательного кластера региона.

4. Доказана **системообразующая роль университетского комплекса** в процессе формирования региональной инновационной системы, который предусматривает опору не только на государственные, но и на частные институты. Стержнем региональной инновационной системы должен стать научно-образовательный кластер (университетский комплекс), который объединяет остальные кластеры региона, образуя социально-экономическую основу стратегического развития.

5. Сформирована **методика оценки эффективности реализации стратегии развития научно-образовательного комплекса региона**, основанная на использовании ССП не только как инструмента реализации, но и как инструмента контроля данной стратегии. Учитывая принцип эффективности В. Парето, процесс реализации стратегии развития организации будет считаться эффективным, если улучшение рейтинговой оценки по одной из стратегических карт ССП не ухудшит рейтинговые оценки по другим картам.

6. Разработана **методика обоснования выбора показателей развития организации**, представленная совокупностью следующих процедур:

- формирования дерева действий на основе заполнения матриц решений по результатам SWOT-анализа;

- определения дерева целей организации, соответствующего структуре стратегии развития в рамках предлагаемых политик, проектов, программ, а также стратегически важных мероприятий;

- парного сравнения показателей развития организации и решений дерева действий для определения ранга значимости конкретного показателя для реализации стратегии;

- уточнения перечня показателей развития организации и определения их непротиворечивости и сбалансированности;

- определения критериев оценки по каждому показателю;

- построения сбалансированной системы показателей организации;

- каскадирования ССП до уровня структурных подразделений и отдельных исполнителей.

Данная методика позволяет сформировать системное взаимодействие между результатами анализа внешней и внутренней среды организации (SWOT-анализ), решениями, полученными в ходе заполнения матриц по результатам SWOT-анализа, и показателей, позволяющих оценить эффективность реализации данных целей.

7. Сформирована **методика оценки синергетического эффекта**, возникающего в ходе реализации стратегии развития организации как меры совместного выполнения элементов стратегии (философии развития, функциональных стратегий (политик), стратегических проектов и стратегически важных мероприятий).

Указанная методика позволяет экспертным путем оценить степень взаимосвязанности, согласованности и непротиворечивости структурных элементов стратегии развития университета.

8. Разработан **системный конфигуратор источников синергии** реализации стратегии развития университетского комплекса региона, включающий три плоскости описания:

- плоскость корпоративного института;
- плоскость структуры стратегии развития университетского комплекса региона;
- плоскость состава университетского комплекса региона.

Отдельные элементы каждой плоскости связаны с другими элементами иных плоскостей, что обеспечивает индукцию синергии стратегии развития университета.

9. Сформирована модель университетского комплекса региона, включающая:

- региональные университеты, интегрирующие всю цепочку образовательных учреждений (от дошкольных учреждений до программ послевузовского обучения);
- технопарк;
- научно-образовательные центры, расположенные на базе учебных подразделений крупных предприятий региона.

Библиографический список

1. Акимова, Т.А. Теория организации: учеб. пособие / Т.А. Акимова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 367 с. – ISBN 5-238-00556-3.
2. Алексеева, М.Б. Основы теории систем и системного анализа: учеб. пособие / М.Б. Алексеева, С.Н. Балан. – СПб.: СПбГИЭУ, 2002. – 88 с. – ISBN 5-268-00486-2.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф; под науч. ред. Л.И. Евенко. – М., 1989. – 280 с.
4. Архангельский, С.И. Некоторые исходные положения теории обучения в высшей школе / С.И. Архангельский // Актуальные проблемы педагогики и психологии высшей школы: Сборник. – Воронеж: Изд-во Воронеж. ун-та, 1974. – С. 4 – 6.
5. Байденко, В.И. Болонский процесс: курс лекций / В.И. Байденко. – М.: Логос, 2004. – 175 с. – ISBN 5-132-00986-0.
6. Баранов, И.Н. Оценка деятельности вуза: возможности использования Сбалансированной системы показателей: материалы проекта «Анализ и совершенствование управления экономикой вузов» / И.Н. Баранов; факультет менеджмента СПбГУ совместно ГУ-ВШЭ по заказу Министерства образования и науки и Министерства экономического развития и торговли РФ. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 2004. – 140 с. – ISBN 5-036-26987-0.
7. Беляев, А.А. Системология организации: учебник / А.А. Беляев, Э.М. Коротков; под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 182 с. – ISBN 5-16-000096-8.
8. Богданов, А.А. Всеобщая организационная наука (Тектология). В 2 т. Т. 1 / А.А. Богданов. – М.: Экономика, 1989. – 640 с.
9. Борисов, И.И. Болонский процесс // Большая Российская Энциклопедия. В 30 т. Т. 3. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 568 с. – ISBN 5-85270-342-2.
10. Болонский процесс: Бергенский этап / под. науч. ред. д-ра пед. наук, проф. В.И. Байденко. – М.: Изд-во РНУ, 2005. – 167 с. – ISBN 5-86380-241-0.
11. Большой энциклопедический словарь (БЭС). – 2-е изд. – М.: Большая Рос. энцикл., СПб.: Юрист, 1999. – 1456 с. – ISBN 5-17-052385-6.
12. Борисов, И.И. Университетские комплексы и университетское образование / И.И. Борисов, С.А. Запрягаев // Университетское управление: практика и анализ. – 2001. – № 3(18). – с. 10 – 25.

13. Браун, Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения: пер. с англ. / Марк Грэм Браун. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с. – ISBN 5-9614-0115-4.

14. Бухарина, Т.Ю. Развитие методов экономического управления вузом: автореф. дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05. / Т.Ю. Бухарина. – СПб., 1999. – 180 с.

15. Вахрушев, Д.С. Самоорганизация и динамическая устойчивость экономических систем / Д.С. Вахрушев. – Кострома: Изд-во КГУ им. Н.А. Некрасова, 2004. – 224 с. – ISBN 5-8614-2815-1.

16. Веснин, В.Р. Стратегическое управление: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Велби: Проспект, 2004. – 328 с. – ISBN 5-06-005870-3.

17. Винслав, Ю.Б. Профессиональное образование и экономика: микроуровень интеграционных процессов (фактология, теория, предложения) / Ю.Б. Винслав // Рос. эконом. журн. – 2005. – № 7 – 8. – С. 55 – 71.

18. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2002. – 340 с. – ISBN 5-98118-055-2.

19. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2002. – 250 с. – ISBN 5-98118-037-4.

20. Владимиров, В. Организационная структура российских вузов / В. Владимиров // Высшее образование в России. – 2001. – № 5. – С. 5 – 11.

21. Высшее образование в XXI веке. Подходы и практические меры // Всемирный статистический обзор по высшему образованию: Рабочий документ ЮНЕСКО / сост. П. Лоранж. – Париж, 1998. – 160 с.

22. Гатауллин, Т.М. Синергия как фундаментальное свойство человеческой цивилизации / Т.М. Гатауллин, В.И. Малыхин // Вопр. мест. самоуправления. – 2007. – № 3. – С. 21 – 34.

23. Они же. Синергия как фундаментальное свойство экономики / Т.М. Гатауллин, В.И. Малыхин // Междунар. экономика. – 2006. – № 6. – С. 42 – 48.

24. Геворкян, Е.Н. Болонский процесс и сотрудничество в области обеспечения качества образования: опыт Российской Федерации / Е.Н. Геворкян, Г.Н. Матова // Вопр. образования. – 2005. – № 4. – С. 28 – 35.

25. Герчикова, В.В. Современное высшее образование: функции, реализация, перспективы / В.В. Герчикова. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 1988. – 163 с.

26. Гребнев, Л. «Анти-Болонья»: позиция или поза? / Л. Гребнев // Высшее образование в России. – 2005. – № 9 – С. 8 – 14.

27. Груздинский, А.О. Проектно-ориентированный университет. Профессиональная предпринимательская организация вуза / А.О. Груздинский. – Н. Новгород: Изд-во НижГУ им. Н.И. Лобачевского, 2004. – 210 с. – ISBN 5-84328-352-1.

28. Груздев, Г.В. Концепция управления реструктурированием экономики России / Г.В. Груздев. – Н. Новгород: Изд-во Нижегород. комм. ин-та, 1998. – 160 с. – ISBN 5–85746–419–6.

29. Гусинский, Э.Н. Введение в философию образования / Э.Н. Гусинский, Ю.И. Турчанинов. – М.: Логос, 2000. – 224 с. – ISBN 5-75113-165-2.

30. Данилов, А.И. Комбинационный экономический эффект: понятие, формирование, генерирование / А.И. Данилов. – М.: Маркетинг, 2001. – 180 с. – ISBN 5-94010-079-1.

31. Евстигнеева, Л. От стандартной экономической теории к экономической синергетике / Л. Евстигнеева, Р. Евстигнеев // Вопр. экономики. – 2001. – № 10. – С. 24 – 39.

32. Егоршин, А.П. Перспективы развития образования России в XXI в. / А.П. Егоршин // Университетское управление: практика и анализ. – 2000. – № 4(15). – С. 5 – 21.

33. Ерохина, Е.А. Теория экономического развития: системно-синергетический подход / Е.А. Ерохина. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 1999. – 160 с. – ISBN 5-86025-233-2.

34. Жуков, В.И. Российское образование: проблемы и перспективы развития / В.И. Жуков. – М.: Финстатинформ, 1998. – 175 с. – ISBN 5–85356–289–4.

35. Жураковский, В. Модернизация высшего образования: проблемы и пути их решения / В. Жураковский, И. Федоров // Высшее образование в России. – 2006. – № 1. – С. 3 – 14.

36. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Юристъ, 2002. – 416 с. – ISBN 5-9776-0063-7.

37. Запесоцкий, А. Ставка – будущее России. Азартная игра – Болонский процесс / А. Запесоцкий // Высшее образование в России. – 2005. – № 9. – С. 3 – 7.

38. Зуб, А.Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А.Т. Зуб, М.В. Локтионов. – М.: Генезис, 2001. – 280 с. – ISBN 5-85297-044-1.

39. Исаев, В.В. Общая теория социально-экономических систем:

учеб. пособие / В.В. Исаев, А.М. Немчин. – СПб.: Бизнес-пресса, 2002. – 176 с. – ISBN 5-8110-0007-3.

40. Ищук, Т.Л. Экономические основы функционирования государственного сектора высшей школы: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. – Томск, 2000. – 225 с.

41. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 320 с. – ISBN 5-9693-0139-9.

42. Они же. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Вильямс, 2006. – 384 с. – ISBN 5-8459-1018-8.

43. Они же. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с. – ISBN 5-901028-55-4.

44. Кемпбелл, Э. Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, К. Саммерс Лачс. – СПб.: Питер, 2004. – 416 с. – ISBN 5-94723-127-1.

45. Ключев, А.К. Стратегическое планирование развития российских вузов: итоги реализации проекта и перспективы / А.К. Ключев // Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – № 7. – С. 6 – 10.

46. Князев, Е.А. Об университетах и их стратегиях / Е.А. Князев // Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – № 7. – С. 85 – 95.

47. Князева, Е.Н. Основания синергетики / Е.Н. Князева, С.П. Курдюмов. – М.: КомКнига, 2005. – 320 с. – ISBN 5-484-00048-3.

48. Ковалевский, В.П. Проблемы теории и методологии проектирования регионального университетского комплекса / В.П. Ковалевский // Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – № 2(25). – С. 25 – 30.

49. Колесов, В. Рынок образовательных услуг и ценности образования (между ВТО и Болонским процессом) / В. Колесов // Высшее образование в России. – 2006. – № 2. – С. 3 – 8.

50. Колесов, В.П. «Мягкий путь» вхождения российских вузов в Болонский процесс / В.П. Колесов. – М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2005. – 352 с. – ISBN 5-354-03365-2.

51. Колесов, В.П. Бакалавр + магистр либо только специалист: 12 тезисов в пользу многоуровневой системы высшего образования / В.П. Колесов // Высшее образование сегодня. – 2002. – № 5. – С. 12 – 21.

52. Корецкий, Г.А. Предпосылки интеграции в образовательный

кластер / Г.А. Корецкий, Д.Ю. Лапыгин // Экономика региона электронный ресурс. – 2006. – № 4.

53. Коротков, Э.М. Синергизм в современном менеджменте / Э.М. Коротков, В.И. Приходько // Вестн. ун-та. – 2006. – № 1. – С. 55 – 61.

54. Кох, Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию / Р. Кох. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 320 с. – ISBN 5-94723-398-3.

55. Криночкин, П.В. Реминисцентный анализ отчужденных форм существования / П.В. Криночкин // Социально-экономическая роль образования: сб. науч. тр. – Екатеринбург: УрЮИ МВД России, 1997. – С. 25 – 30.

56. Кузнецов, Ю.В. Основы менеджмента / Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных. – СПб.: ОЛБИС, 1998. – 192 с. – ISBN 5-8110-0014-6.

57. Кураков, Л.П. Проблемы управления высшей школы на современном этапе / Л.П. Кураков. – М.: Республика, 1995. – 157 с. – ISBN 5-86253-128-2.

58. Кусков, А.Н. Теория организации / А.Н. Кусков, А.П. Чумаченко. – М.: МГИУ, 1999. – 256 с. – ISBN 5-8712-1214-2.

59. Лапыгин, Д.Ю. Контуры регионального образовательного кластера / Д.Ю. Лапыгин, Г.А. Корецкий // Экономика региона [электронный ресурс]. – 2006. – № 5.

60. Лапыгин, Ю.Н. Основы стратегического управления. В 2 ч. Ч. 1 / Ю.Н. Лапыгин. – Владимир: ВГПУ:ВлГУ:ВИБ: 2002. – 180 с. – ISBN 5-8710-2118-Х.

61. Он же. Системное управление организацией / Ю.Н. Лапыгин. – М.: МГУЭСИ, ВлГУ, ВИБ, 2002. – 180 с. – ISBN 5-8710-2119-Х.

62. Он же. Стратегический менеджмент / Ю.Н. Лапыгин. – М.: Инфра-М, 2007. – 236 с. – ISBN 5-16-002856-0.

63. Он же. Теория организации / Ю.Н. Лапыгин. – М.: Инфра-М, 2007. – 311 с. – ISBN 5-16-002839-0.

64. Лапыгин, Ю.Н. Разработка и реализация стратегии муниципалитета / Ю.Н. Лапыгин, А.Е. Илларионов, Т.А. Лачина. – Владимир: Владимир. кн. тип., 2005. – 290 с. – ISBN 5-8710-4210-Х.

65. Лапыгин, Ю.Н. Стратегическая эффективность / Ю.Н. Лапыгин, Е.Е. Лаптева, Е.В. Сокольских. – М.: МЭСИ, 2003. – 170 с. – ISBN 5-8710-2217-Х.

66. Лапыгин, Ю.Н. Сбалансированная система показателей муницип-

ципалитета / Ю.Н. Лапыгин, А.Е. Лешин. – Владимир: ВлГУ: ВГПУ, 2005. – 123 с. – ISBN 5-8710-4218-X.

67. Леднев, В.С. Содержание образования: сущность, структура, перспективы / В.С. Леднев. – М.: Высш. шк., 1991. – 224 с.

68. Лесков, Л.В. Синергизм: философская парадигма XXI века / Л.В. Лесков. – М.: Экономика, 2006. – 637 с. – ISBN 5-282-02562-0.

69. Лозовский, Л.Ш. Универсальный бизнес-словарь / Л.Ш. Лозовский, Б.А. Райзберг, А.А. Ратновский. – М.: Инфра-М, 1999. – 640 с. – ISBN 5-87640-287-1.

70. Майбуров, И. Развитие высшей школы и экономики: коэволюционный подход / И. Майбуров // Высшее образование в России. – 2005. – № 6. – С. 79 – 94.

71. Он же. Устойчивое развитие как коэволюционный процесс / И. Майбуров // Общество и экономика. – 2004. – № 4. – С. 54 – 75.

72. Малыхин, В.И. Синергия производства и потребления / В.И. Малыхин // Вестн. ун-та. – 2006. – № 1. – С. 254 – 259.

73. Малыхин, В.И. Объединение фирм, семейная функция полезности и эффект синергии / В.И. Малыхин, Т.М. Гатауллин, А.В. Гавричков // Управа. – 2006. – № 10. – С. 79 – 80.

74. Мальцева, Г.И. Применение системы сбалансированных показателей в процессе стратегического планирования вуза (на примере Владивостокского государственного университета экономики и сервиса / Г.И. Мальцева, Р.А. Луговой, Ю.А. Солдатова // Университетское управление: практика и анализ. – 2004. – № 5 – 6(33). – С. 96 – 103.

75. Мащенко, В.Е. Системное корпоративное управление / В.Е. Мащенко. – М.: Сирин, 2003. – 251 с. – ISBN 5-86567-052-6.

76. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2000. – 510 с. – ISBN 5-8459-1060-8.

77. Мильнер, Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. – 4-е изд. – М.: Инфра-М, 2005. – 468 с. – ISBN 5-16-003319-8.

78. Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 230 с. – ISBN 5-272-00210-5.

79. Митылев, В. Экономический рост и синергетический эффект / В. Митылев // Предпринимательство. – 1999. – № 4. – С. 45 – 60.

80. Морган, Э. Нужно ли университетам стратегическое планирование? Прагматическая оценка / Э. Морган // Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – № 9. – С. 18 – 26.

81. Моргунова, Н.В. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.В. Моргунова; Владимир: Изд-во ВлГУ, 1998. – 64 с. – ISBN 5-9510-3620-X.

82. Мыльник, В.В. Системы управления / В.В. Мыльник, Б.П. Титаренко, В.А. Волочиенко. – М.: Экономика и финансы, 2002. – 296 с. – ISBN 5-8291-0386-9.

83. Нивен, П. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов: пер. с англ / П. Нивен. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 328 с. – ISBN 5-966-8644-29-8.

84. Нуреев, Р.М. Курс микроэкономики: учеб. для вузов / Р.М. Нуреев. – М.: Норма, 2005. – 526 с. – ISBN 5-966-8644-55-7.

85. Образовательный кластер региона / под ред. Ю.Н. Лапыгина. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2008. – 184 с. – ISBN 978-5-87846-633-2.

86. Ольве, Н. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: пер. с англ. / Н. Ольве, Ж. Рой, М. Велер. – М.: Вильямс, 2003. – 304 с. – ISBN 5-845-90432-3.

87. О реализации положений Болонской декларации в системе высшего профессионального образования Российской Федерации. – Режим доступа: <http://www.rccer.ru>.

88. Постановление Правительства РФ № 676 от 17.09.2001 г. «Об университетских комплексах» // Рос. газета. – 2001. – № 185.

89. Пригожин, А.И. Дезорганизация: причины, виды, преодоление / А.И. Пригожин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 402 с. – ISBN 978-5-9614-0563-7.

90. Пригожин, И. Порядок из хаоса / И. Пригожин, И. Стенгерс. – М.: Прогресс, 1986. – 400 с.

91. Приложение, 1В: Генеральное соглашение по торговле услугами. – Режим доступа: <http://www.wto.ru/documents/asp?f=sog1&t=13>.

92. Пугачева, Е.Г. Самоорганизация социально-экономических систем: учеб. пособие / Е.Г. Пугачева, К.Н. Соловьев. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2003. – 172 с. – ISBN 5-7253-0834-0.

93. Разработка стратегии образовательного учреждения: метод. рекомендации / О.Б. Веретенникова, [и др.]; под ред. Е.А. Князева, А.К. Ключева. – Екатеринбург, 2007. – 408 с. – ISBN 5-93221-243-2.

94. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.М. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 2-е изд., испр. – М.: Инфра-М, 1999. – 479 с. – ISBN 5-86225-758-6.

95. Решетило, В.П. Финансовая синергия экономического развития самоорганизующихся общественных систем / В.П. Решетило // Коммунальное хозяйство городов: науч.-тех. сб. – Сер., Экономические науки. – Киев.: Техніка, 2008. – Вып. 64. – С. 147 – 158.

96. Рубин, Ю.Б. Теория конкуренции и задачи повышения конкурентоспособности российского образования / Ю.Б. Рубин // Высшее образование в России. – 2007. – № 1. – С. 23 – 31.

97. Садовничий, В.А. В поисках нового подхода к развитию образования и производительных сил России / В.А. Садовничий // Alma mater (Вестник высшей школы). – 2000. – № 10. – С. 3 – 7.

98. Сенашенко, В. ВТО и проблемы высшего образования / В. Сенашенко, Н. Володина // Высшее образование в России. – 2006. – № 2. – С. 8 – 13.

99. Смирнов, Э.А. Основы теории организации: учеб. пособие / Э.А. Смирнов. – М.: Аудит: ЮНИТИ, 1998. – 375 с. – ISBN 5-238-00025-1.

100. Спицнадель, В.Н. Основы системного анализа: учеб. пособие / В.Н. Спицнадель. – СПб.: Бизнес-пресса, 2000. – 326 с. – ISBN 5-853-75612-5.

101. Стратегическое планирование / под ред. Э.А. Уткина. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»: ЭКМОС, 1998. – 380 с. – ISBN 5-34967-254-2.

102. Стратегическое развитие организаций / под рук. и ред. проф. Ю.Н. Лапыгина. – Владимир: Владим. кн. тип., 2004. – 273 с. – ISBN 5-87846-415-2.

103. Сухарев, О.С. Синергетика инвестиций: учеб.-метод. пособие / О.С. Сухарев, С.В. Шманев, А.М. Курьянов. – М.: Финансы и статистика: Инфра-м, 2008. – 368 с. – ISBN 978-5-279-03318-8.

104. Терещенко, Л.Я. Автоматизированное управление обучением (дисциплины химико-технологического профиля): метод. пособие / Л.Я. Терещенко, А.М. Кутепов, С.Г. Майоркин. – М.: Высш. шк., 1991. – 235 с.

105. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд / пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 310 с. – ISBN 5-956-85643-3.

106. Тренев, Н.Н. Стратегическое управление: учеб. пособие для вузов / Н.Н. Тренев. – М.: Приор, 2002. – 240 с. – ISBN 5-7990-0185-0.

107. Указ Президента РФ №716 от 7 мая 2008 г. «О федеральных университетах» // «Собрание законодательства РФ». – 2008. – № 19. – Ст. 2118.
108. Университеты как фактор формирования человеческого капитала / под общ. ред. В.В. Чекмарева, А.Р. Наумова. – Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2003. – 452 с. – ISBN 5-7591-0544-2.
109. Федеральный закон № 125-ФЗ от 22 августа 1996 г. «О высшем и послевузовском профессиональном образовании». – М.: Омега-Л, 2006. – 48 с. – ISBN 5-365-00329-2.
110. Федеральный закон Российской Федерации №174-ФЗ от 03.11.2006 г. «Об автономных учреждениях» // Рос. газета. – 2006. – № 250.
111. Фридман, М. Искусство и наука стратегии лидерства: Новый подход к корпоративному управлению / М. Фридман, Б. Трегоу; пер с англ. Е. Богдановой. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 272 с. – ISBN 5-8183-0689-5.
112. Хакен, Г. Синергетика / Г. Хакен. – М.: Мир, 1989. – 450 с.
113. Он же. Синергетика. Иерархия неустойчивостей в самоорганизующихся системах и устройствах: пер. с англ / Г. Хакен. – М.: Мир, 1985. – 419 с.
114. Он же. Тайны природы. Синергетика: учение о взаимодействии / Г. Хакен. – М. Ижевск: Ин-т компьютер. исслед., 2003. – 320 с. – ISBN 5-93972-230-X.
115. Хамел, Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня: пер. с англ / Г. Хамел, К.К. Прахаланд. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с. – ISBN 5-9127-3721-2.
116. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – М.: Инфра-М, 2005. – 237 с. – ISBN 5-1600-306-8-5.
117. Экономическая теория / под ред. И.К. Ларионова. – М.: Дашков и К, 2001. – 360 с. – ISBN 5-91131-700-3.
118. Ansoff, H. Corporate strategy, revised edition, Penguin Book, 1983.
119. Clark, B. Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation // Issues in Higher Education. Paris: IAU Press, Pergamon, Elsevier Sciences, 1998.
120. Clark, B. The higher educational system: academic organization in a cross-national perspective. Berkeley; Los Angeles: University of California Press, 1983.

121. Bryson, J.M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization, San Francisco: Jossey-Bass, p. 104.
122. Bryson, J.M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization, San Francisco: Jossey-Bass, p. 24-25.
123. Higgens, J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases, 2 nd ed. Chicago: The Dryden Press, 1983. – P. 3.
124. Itami, H. Mobilizing Ivisible Assets. Harvard University Press, 1987
125. Pearce, J.M., Robinson R.B. Jr. Strategic Management, 2 nd ed. Homewood, III: Richard D. Irwin, 1985. – P. 6.
126. Porter, M. Competitive Advantage, Free Press, 1985 №4
127. Prahaland, C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review, May-June, 1990
128. Schendel, D.E., Hatten K.J. Business Policy or Strategis Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceedings, August 1972. – P. 5.
129. Shattok, M. Strategic Management in European Universities in an age increasing self-relians // Tertiary Education and Management. 2000. vol. 6, №2.

Научное издание

ЗАХАРОВ Павел Николаевич

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ УНИВЕРСИТЕТСКОГО
КОМПЛЕКСА РЕГИОНА: СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Монография

Подписано в печать 04.10.10

Формат 60x84/16. Усл. печ. л. 10,46. Тираж 100 экз.

Заказ

Издательство

Владимирского государственного университета

600000, Владимир, ул. Горького, 87.