



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
НЕФТИ И ГАЗА имени И.М. ГУБКИНА

# О СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ И УПРАВЛЕНИИ В ВУЗЕ

*Из записной книжки  
президента университета,  
профессора  
А.И. Владимирова*

*Выпуск 10*



Москва НЕДРА 2012

УДК 001.83(100):378  
ББК 74.58  
В57

**Владимиров А.И.**  
В57 О воспитании Губкинца. – М.: ООО «Издательский дом  
Недра», 2012. – 28 с.  
ISBN 978-5-8365-0344-4

**ISBN 978-5-8365-0344-4**

© Владимир А.И., 2012  
© Российский государственный университет  
нефти и газа имени И.М. Губкина, 2012  
© Оформление.  
ООО «Издательский дом Недр», 2012

*Если совет хорош, не важно, кто его дал.*

*Т. Фуллер*

## О планировании

Можно ли представить деятельность какой-либо организации или жизнь кого-либо из её членов без планирования своей деятельности? Раньше это было невозможно, так как в эпоху «плановой экономики» мы все, всё и всегда планировали. А сейчас, когда мы живём в «рыночной экономике», можно ли управлять организацией, не планируя её деятельность? И вообще, что мы понимаем под понятием «планирование»?

Как пишут в <http://konspekts.ru/biznes-planirovanie>, «планирование – это важнейшая составная часть современной экономической науки, исследующей проблемы эффективного использования ограниченных производственных ресурсов с целью максимального удовлетворения материальных потребностей общества и достижения целей предприятия (организации)». Категорию «планирование» рассматривают как с экономической, так и с управленческой точек зрения. Если с экономической точки зрения «планирование» – это способ определения на основе моделирования рыночной ситуации участия структурных подразделений в деятельности организации, то с управленческой точки зрения «планирование» – это базовая функция, которая определяет цели организации и способы их достижения, так как именно через планирование осуществляется основное воздействие на объект управления. Поэтому в общем виде можно сказать, что «планирование» – это средство установления целей и задач организации (предприятия, вуза), определение приоритетов, средств и методов их достижения, а также координация совместной деятельности его участников.

Рыночную экономику часто противопоставляют плановой экономике. Ещё не так давно говорили, что «в рыночной экономике не надо ничего планировать, мол, рынок всё сам расставит по своим местам, всё сам наладит». И некоторые из моих коллег вначале

90-х поверили в это и перестали уделять внимание проблемам планирования. Но двадцатилетний собственный опыт показал, что рынок не решает всех проблем. Мы убедились, что в рыночной экономике такие функции управления как прогнозирование и планирование жизненно и фундаментом развития любой организации является планиро-

вание, т.е. формирование её целей и задач, а значит и её будущего. Мы также убедились, что и экономика товарного производства, и экономика рынка услуг являются как плановыми, так и рыночными. Да и Запад, как теперь нам говорят, также давно понял, что рынок не может существовать без планирования. В результате многие наши руководители вернулись к планированию развития своих организаций, понимая, что от качества планирования во многом зависит как уровень управления, так и результативность деятельности организации.

В научной литературе встречал следующие типы (виды) планирования:

- перспективное планирование - определяет стратегические направления и программы развития, содержание и последовательность осуществления важнейших мероприятий, обеспечивающих достижение поставленных целей на 10-20 лет;

- стратегическое планирование – процесс определения конкретных целей организации и направлений действий для их осуществления в соответствии с принятой стратегией, алгоритм действий, указанный в пространстве (по исполнителям) и во времени (по срокам), нацеленных на выполнение стратегических задач;

- тактическое планирование – среднесрочное планирование, направленное на реализацию стратегических планов, служит основным инструментом реализации стратегических планов. Тактические планы разрабатываются на более короткий период времени, чем стратегические, и в отличие от стратегических планов они более конкретны, а результаты их измеримы. Задачи тактического планирования: выбор оптимальных путей для реализации стратегии организации, обеспечение пропорционального развития её структурных подразделений, координация их действий;

- оперативное планирование – краткосрочное планирование, направленное на реализацию тактических планов;

- операционное планирование - перечень необходимых действий и операций, их количественные характеристики, сроки и ответственных за действия, а также процедуры контроля (обычно дополняют стратегические планы, являясь инструментом реализации стратегических планов);

- индикативное планирование – определение целей развития вуза (индикаторов) и выстраивание механизмов управления таким образом, чтобы субъекты (факультеты, кафедры, лаборатории) развивались в желательном направлении;

- проектное планирование - разработка инновационного проекта. Для оценки эффективности реализации проекта предполагает уже на

начальном этапе определение целевых показателей, а также индикативных точек на промежуточных этапах;

- целевое планирование - система увязанных между собой по содержанию, срокам, исполнителям и ресурсам мероприятий (действий) производственно-технологического, научно-технического, социального и организационного характера, направленных на достижение единой цели, решение общей проблемы.

Сущность планирования проявляется: 1) в конкретизации целей развития организации (вуза) и каждого её подразделения в отдельности на установленный период времени; 2) в установлении задач, сроков и последовательности их выполнения;

3) в определении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач. Надо различать планирование: 1) организации (вуза) - как самостоятельной организации; 2) структурного подразделения (кафедры, лаборатории) - как составной части организации; 3) физического лица (руководителя, преподавателя, научного сотрудника) - как участника данного процесса.

Содержание планирования как функции управления состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития организации с учетом материальных источников её обеспечения и потребностей рынка. Выделяют шесть основных принципов планирования: принцип гибкости, непрерывности, самостоятельности, системности, участия и эффективности.

Планирование реализуется в виде разрабатываемых планов. В общем виде, понятие «план» можно сформулировать так: план – это система мероприятий, направленных на реализацию намеченных задач, и устанавливающая порядок, последовательность и ориентировочные сроки их осуществления, а также систему количественных и качественных показателей (индикаторов) развития организации, определяющих темпы, пропорции и тенденции её развития.

Сейчас в организациях, как и в «старые» времена, составляют самые разнообразные планы: долгосрочные, пятилетние, трехлетние, годовые, календарные, квартальные, месячные, текущие, оперативные, рабочие; государственные, директивные, производственные, операционные, университетские, личные; стратегические, тактические, балансовые, бухгалтерские, кредитные, мобилизационные, финансовые, экономические и т.п. А в прессе встречал различные характеристики этих планов: планы агрессивные, блестящие, всеохватывающие, всеобъемлющие, выполнимые, гармоничные, детальные, завышенные, конкретные, напряженные, нереальные, обобщенные, окончательные, перспективные, предварительные, продуманные, прозрачные, разрабо-

танные, развернутые, разумные, реалистичные, рискованные, суммарные, упрощенные, фантастические, четкие, эпохальные, ясные и т.п. эпитеты, подчеркивающие и сегодня жизненность этого института управления.

По своему содержанию планы подразделяются: 1) по срокам исполнения - краткосрочные – до 1 года включительно, среднесрочные – на 3-5 лет, долгосрочные – на 10-15 лет; 2) по уровням управления - вузовские, факультетские, кафедральные, лаборатории, службы, индивидуальные планы работников; 3) по функциям назначения - производственные, инвестиционные, по труду, по зарплате, социальной поддержке персонала и т.п.; 4) по методам и технологиям – централизованные (директивное), децентрализованные, нормативные (на основе нормативов), индикативные (предполагает процесс формирования системы параметров – индикаторов), итеративные (пошаговые).

Обращаю внимание на то, что по каждому пункту плана необходимо указывать (для управленца это прописные истины): 1) лиц, ответственных за его реализацию; 2) этапы работы; 3) что планируется получить в результате его выполнения; 4) необходимые для выполнения ресурсы; 5) кто и из каких источников будет финансировать мероприятие;

б) какова трудоемкость запланированных работ и 7) как результаты его выполнения будут стыковаться с другими этапами программы.

Что касается высшей школы, то в последние годы в вузах встречал планы развития, стратегического развития, социально-экономического развития коллектива, развития НИОКР, подготовки кадров, повышения квалификации сотрудников, материально-технического обеспечения, капитальных вложений, бизнес-планы по направлениям, целевые программы по направлениям деятельности и т.п. Каждый из них, как правило, несёт целевую нагрузку (она зачастую обозначена в названии данного плана) и строится на основе моделирования возможного поведения вуза на рынке в плановый период. Но когда смотришь на это «громадьё» планов, то невольно задаёшься вопросом, а не затрудняем ли мы свою жизнь и жизнь своих коллег составлением зачастую дежурных планов? Так, просто для галочки. Анализируя эти планы, видишь, что некоторые из них составлены по привычке (к месту и не к месту); по некоторым из них чувствуется, что кто-то заставил составить план; а из каких-то видно, что вуз сам, по своей инициативе составлял план для реализации всевозможных поручений, посланий, постановлений и т.п. Спрашивается, а надо ли «по каждому чиху» их составлять? Не создаем ли мы видимость кипучей деятельности?

---

В памяти осталось воспоминание от встречи с народным академиком Терентием Мальцевым. Были мы с Терентием Семеновичем на встрече с партийным активом академических институтов Октябрьского района, где обсуждались проблемы «борьбы с алкоголизмом» (я работал секретарём райкома партии). А тогда после принятия постановления ЦК КПСС велась активная пропагандистская кампания по борьбе с алкоголизмом (это было ещё до принятых в 1986-1990 годы известных постановлений по этой проблеме). И на мои восторги по поводу очередного постановления и разработанных для его реализации планов (а я их тогда всячески пропагандировал), умудренный жизненным опытом Терентий Семенович заметил: «Знаешь, молодой человек. У нас к постановлениям установилось отношение, как к покойникам. Вот, когда выходит очередной документ, то мы начинаем его шумно расхваливать, продумываем всё до мелочей, составляем разнообразные планы по реализации. А ведь вспоминаем то о нем потом только по большому празднику: мол, хорошее было постановление, да времени не было для его выполнения, так как все были заняты составлением очередных планов по выполнению не менее грандиозных очередных постановлений».

В дальнейшем много раз убеждался в правоте Терентия Семеновича. Да, планирование работы и составление планов необходимы для организации работы и организации, и её руководителей. Но проблема не в том, чтобы грамотно разработать план (мы это умеем), а в его выполнении. Не будешь контролировать выполнение плана – «грощ цена этому плану», напрасно потерянное время. Но проверять можно только то, что поддается контролю.

Как часто у нас бывает? Комиссия ученого совета подготовит какой-нибудь вопрос для рассмотрения на совете. Совет рассмотрит его на своем заседании и примет соответствующее решение, на базе которого и будет в дальнейшем подготовлен приказ по университету. Конечно, в принятых решениях надо избегать оценочных пунктов типа «вообще» (поднять, расширить, улучшить, активизировать и т.п.), не жалеть времени на проработку каждой позиции. Но многие пункты решения, как правило, носят не оценочный, а порученческий характер. А это уже требуют разработки и проведения различных плановых мероприятий, для реализации которых необходимо определить: 1) ресурсы (материальные, финансовые, человеческие), 2) источники их наполнения, 3) сроки выполнения и 4) ответственных за их реализацию, т.е. составить план выполнения решения совета. И опять на это

не хватает времени, т.к. нужно готовить следующее решение для рассмотрения его на ученом совете.

Надо честно сказать, что многие наши беды происходят из-за того, что для многих руководителей характерна неспособность предвидения будущего развития нашего общества и всей образовательной системы. Многие из нас не научились ещё видеть модель будущего своей организации, не владеют стратегическим видением. Некоторые руководители высшей школы по существу всё ещё живут в «плановой экономике», считая, что «есть, кому за них думать». А ведь руководитель должен уметь видеть «горизонт организации» и чувствовать его. Стратегическое видение университета, пишет проректор Томского политехнического университета проф. А.Н. Чучалин, «рассчитывается как минимум на пять лет. При формировании стратегического видения оцениваются такие важные факторы, как: изменения профильных рынков и их влияние на развитие университета; изменения потребностей клиентов, которые необходимо удовлетворять; изменения потребительских сегментов, которые желательно освоить; изменения географии профильных рынков, на которые следует выйти; имидж университета через пять лет; будущее университета» (Основные принципы стратегического управления университетом инновационного типа. 2004). Как показывает практика, владение этим инструментом управления помогает многим руководителям правильно определять стратегию развития организации, её будущее. А наличие в организации стратегического плана развития позволяет руководству, сохраняя стратегию её развития, своевременно вносить в него необходимые коррективы

*Всё искусство управления и политики  
состоит в том, чтобы знать, где сосредоточить  
свои главные силы и внимание.*

*В.И. Ленин*

#### Об управлении

У руководителя организации четыре основных рычага управления – кадры, финансы, ресурсы и информация. И из собственного опыта могу утверждать, что руководитель не должен выпускать из своих рук управление ими (это прописные истины, «букварь» для руководителя). На всякий случай напомню, что решения – принимают, задачи – решают, а планы – выполняют.



В теории управления к основным функциям управления относят: целеполагание, анализ, прогнозирование, планирование, организацию, координацию, мотивацию, обучение, учет и контроль, коммуникацию и принятие решения (см. глоссарий в приложении). При том, что все названные функции управления тесно взаимосвязаны и дополняют друг друга, центральное место в принятии управленческих решений занимает планирование. Но понимание этого приходит к руководителю только вместе с опытом его работы на руководящих должностях. Один очень опытный управленец (по крайней мере, он так позиционирует себя среди коллег) дал мне такую приземлённую формулу управления, выработанную им годами руководящей работы, – «в управлении главное - чётко ставить задачи и следить, чтобы их выполняли». Наверно на практике, именно эти функции управления и являются для руководителя главными (хотя четко ставить задачи без планирования работы практически невозможно).

Основополагающими правилами поведения руководителя, по мнению проф. В.А. Дятлова – авторитетного управленца-практика, с успехом работавшего как в плановой, так и рыночной экономике, являются (Актуальные вопросы управления персоналом. 2001. с.95):

- принцип умелого использования единоначалия и коллегиальности в управлении (коллегиальность предполагает выработку коллегиального или коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня, а также исполнителей конкретных решений);

- принцип научной обоснованности управления, т.е. все управленческие действия должны осуществляться на базе применения научных методов и подходов;

- принцип плановости, т.е. установление основных направлений, задач, планов развития организации в перспективе, и на этой основе планирование кадровой политики и разработка стратегии управления персоналом;

- принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности, т.е. каждый в организации наделяется конкретными делами, несет ответственность за выполнение возложенных на него задач;

- принцип мотивации, т.е. чем тщательнее менеджеры осуществляют систему поощрений и наказаний, тем эффективнее будет программа мотиваций и побуждения людей к деятельности для достижения целей организации и личности;

- принцип демократизации управления – участие в управлении организацией всех сотрудников.

В практической же работе рекомендовал бы руководителям любого уровня управления: быть последовательным в своем поведении;

постоянно информировать коллектив о предпринимаемых шагах, объясняя смысл проводимых изменений и не жалея на это время; активнее привлекать сотрудников к решению важных для организации вопросов; реализовывать корпоративную культуру в виде наглядных действий, реальных моделей поведения (в том числе и своих); создать корпоративную систему поощрений; установить четкие стандарты исполнения работы; демократизировать доступ к информации, развивать культуру непрерывных изменений; делегировать сотрудникам большие полномочия и ответственность; привлекать сотрудников к принятию управленческих решений; организовать постоянный контроль за достижением конечных результатов работы; воспитывать чувство дисциплины в повседневной деятельности сотрудников.

К особенностям же системы управления в высшей школе надо отнести, во-первых, выборность руководителей всех уровней (ректор, декан факультета, заведующий кафедрой, заведующий лабораторией, директор института, преподаватель, научный сотрудник, ученые советы) и, во-вторых, коллегиальность принятия решений по наиболее важным вопросам деятельности учеными советами вуза и факультетов. И об этом на всех уровнях управления надо постоянно помнить (по крайней мере, до тех пор, пока у вузовских руководителей не дойдет до автоматизма понимание этих особенностей управления) и учитывать в своей практической работе.

В основу организационных форм управления должен быть положен принцип разумного сочетания централизации и децентрализации в управлении (этот принцип важен для любого уровня управления – государство, регион, организация, трудовой коллектив), а также выбрано наиболее оптимальное соотношение вертикальных уровней управления и горизонтальных звеньев управления. Демократические принципы управления включают в себя выборность основных органов управления, должностных лиц и их подконтрольность, и подотчетность коллективу. Централизм в управлении (или единоначалие) означает руководство вышестоящим органом управления нижестоящим органом управления (для вуза – это обязательное исполнение факультетами и кафедрами решений ученого совета, приказов и распоряжений ректора). Принцип единоначалия обеспечивает четкую организацию работы всего коллектива вуза на всех участках, ликвидацию возможного дублирования различных мероприятий, лучший контроль деятельности факультетов и структурных подразделений.

Централизация управления характеризуется наличием в организации большого числа функциональных служб (а это рост бюрократизма), что зачастую приводит к снижению оперативности при решении

какой-либо проблемы (на практике не всегда надо спешить, можно потерять качество). Децентрализация управления в вузе выражается в делегировании по ряду вопросов факультетам и структурным подразделениям части полномочий или прав принятия самостоятельного решения. Ректору в практической работе приходится постоянно искать оптимальное сочетание принципов централизации и децентрализации, а также принципов единоначалия и коллегиальности, заложенных в уставе вуза.

Коллегиальность в управлении нужна не для оперативного управления вузом (в этом случае единоначалие, и только единоначалие, иначе «базар»), а для решения основополагающих вопросов его жизнедеятельности. Но коллегиальность не должна превращаться в заседательскую суету. Коллегиальные решения, как правило, принимаются только по важным и сложным вопросам, когда ректору для нахождения наиболее рациональных (оптимальных) путей их решения необходимо знать по этому вопросу позицию (мнение) коллективного органа управления вузом (ученого совета, ректората, деканского совещания и т.п.),

Нас в старые времена учили, что «нельзя работать, не имея плана, рассчитанного на длительный период и на серьезный успех» (Ленин, т. 42, 153). Да и сегодня мы видим, что в организациях разрабатываются стратегические, тактические и оперативные планы работы. Сегодня любой руководитель должен не только понимать сущность стратегического и тактического (оперативного) планирования, но и владеть технологиями стратегического и проектного управления. Плановость, четкий контроль выполнения заданий, концентрация ресурсов на прорывных задачах, стратегическое планирование, видение целей – инструменты, которыми должен владеть руководитель организации. Повторюсь, у руководителя должно быть системное видение будущего состояния университета, умение правильно поставить задачу, четко формулировать проблемы, которые должен решать университет, их последовательность и кто будет их выполнять, а для этого требуется развивать стратегическое мышление.

Мне в жизни посчастливилось работать под непосредственным руководством многих авторитетных, опытных хозяйственных и партийных руководителей (Алиев Г.А., Медведев В.А., Трапезников С.П., Щербаков С.Г., Бирюкова А.П., Талызин Н.В., Стрижов Г.С., Архипова Т.П., Виноградов В.Н. и др.). Многому у них научился. От контактов с каждым из них много доброго осталось в памяти. Например,

большое впечатление оставил у меня стиль работы Г.А. Алиева (в те годы члена Политбюро ЦК КПСС, первого заместителя председателя Правительства СССР, руководителя Бюро Совмина СССР по социальным вопросам). Он умел, рассматривая какую-либо проблему (даже, если он не был в ней профессионалом), своими наводящими вопросами к специалистам, вместе с ними докопаться до сути проблемы, как говорят, совместно дойти «до дна проблемы». И тогда, на этом «дне», среди безбрежного множества, возникающих при этом сопутствующих проблем, найти её корень. А уж затем, наматывая на него и последовательно решая эти сопутствующие проблемы, предложить грамотное решение. То есть, решая проблему, «зри в корень», как говорил Козьма Прутков.

*Кто берётся за частные вопросы без предварительного решения общих, тот неминуемо будет на каждом шагу бессознательно для себя натывать на эти общие вопросы и обрекать свою политику на шатания и беспринципность.*

*В.И. Ленин*

О стратегическом планировании.

Еще не так давно государство определяло вузу все параметры его развития, в том числе направления (специальности) и объёмы подготовки кадров (бакалавры, специалисты, магистры). Сегодня же высшая школа (за исключением казенных учреждений) полностью отошла от плановых, директивных методов хозяйствования. На отечественном рынке возникли устоявшиеся группы заказчиков кадров. Успешно функционирует конкурсная система государственных заказов. Негосударственные вузы получили возможность участия в проводимых государством конкурсах на подготовку кадров. На рынке появилось большое число вузов, предлагающих подготовку кадров по одним и тем же направлениям и специальностям. А после вступления России в ВТО

право выхода на наш рынок получили и зарубежные высшие учебные заведения. В результате в последние годы на рынке идёт реальная борьба, как за объёмы госзаказа, так и за внебюджетного отечественного и зарубежного абитуриента.

Надо сказать, что система образования вообще очень консервативна и инерционна. Для системы образования 5-10 лет это короткий отрезок времени. За этот период можно только создать задел для каких-то кардинальных изменений и об этом надо помнить, когда хочешь что-то реорганизовать или модернизировать в системе образования. Даже «организованная» Европа, установив для перехода национальных систем высшего образования на многоуровневую систему (бакалавр, магистр, доктор) вначале 10 лет, и то по истечении этого срока была вынуждена продлить его ещё на 10 лет. Да и результаты внедрения в стране новых образовательных программ, как мы видим, можно оценить только через 10-15 лет, а в вузе – не раньше чем через 5-6 лет. А что уж говорить о чём-либо более существенном? Для этого требуется значительно больше времени. Поэтому в системе образования перспективные планы развития, в том числе и в вузах обычно разрабатываются как минимум на 10-15 лет (хотя и ректор, и Ученый Совет избираются на пять лет).

А это уже стратегическое планирование, которое строится на базе разрабатываемых в вузе стратегий развития. В общем виде понятие «стратегия» можно охарактеризовать как определенная программа действий, разработанная руководством для достижения поставленных целей.

Стратегия организации формируется исходя из стратегий ключевых направлений её деятельности. Она во многом определяется внутренним стратегическим потенциалом организации (её возможностями) и особенностями стратегического видения руководства организации, способного определять не только пути и методы достижения целей, но и предугадывать развитие событий во внешней среде, а в связи с этим и поведение (состояние) организации. А так как стратегия организации во многом зависит от состояния (влияния) внешней среды, то она не может быть раз и навсегда разработана.

Разработка стратегии вуза, как считает проф. А.Н. Чучалин, «это непрерывный процесс, а не единовременное действие. Основная работа менеджеров университета и его подразделений заключается в совершенствовании принятой стратегии, а не в радикальном её изменении или разработке новых стратегий». Стратегию вуза надо рассматривать как сумму стратегий ключевых направлений его деятельности.

Что касается понятия «стратегическое планирование», то «поскольку стратегическое планирование служит плацдармом для любого другого планирования», можно было бы согласиться со следующим его определением: «стратегическое планирование - это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы и её потенциальными возможностями. Стратегическое планирование опирается на четко сформулированное программное заявление фирмы, изложение вспомогательных целей и задач, здоровый хозяйственный портфель и стратегию роста» (И.Ф. Симонова, Н.М. Зазовская. Стратегические аспекты управления персоналом. 2000. С.7). По оценке авторов, стратегический план «должен быть разработан так, чтобы не только оставаться целостным в течение длительного периода времени, но и быть достаточно гибким, чтобы при необходимости можно было осуществить его модификацию и переориентацию» (там же, с. 15).

А.Егоршин и Е.Горбунова (Высшее образование в России, 2007, № 10) считают, что «процесс стратегического планирования сводится к поиску ответов на следующие вопросы: каково настоящее положение образовательного учреждения? Какова стратегическая ситуация, в которой оно находится? В каком положении руководство образовательного учреждения видит его в будущем? Какие препятствия могут возникнуть на пути к поставленной цели? Что и как нужно сделать, чтобы достичь целей организации?». А для того чтобы найти правильные ответы на эти и другие вопросы, возникающие при построении стратегического плана, необходимо, прежде всего, понять (прочувствовать) структуру его построения (миссия организации, внутренняя и внешняя среда, слабые и сильные стороны организации, угрозы и возможности) и закономерности возможного функционирования (поведения) организации в изменяющихся рыночных условиях.

Вуз при разработке стратегического плана рассматривают как совокупность стратегий, объединяющих взаимосвязанные направления его деятельности (образовательную, научную, финансовую, управленческую и хозяйственную). По каждому из этих направлений разрабатывается бизнес-стратегия, представляющая собой относительно обособленный, но вместе с тем системный элемент деятельности организации.

Совокупность всех бизнес-стратегий, как было сказано выше, должна составлять общую целостную систему, называемую стратегией организации. Обращаю внимание на то, что стратегия развития вуза должна быть органична как по всем её подсистемам и элементам, так и во всех процессах её развития.

Обеспечение полноценной системности представляет собой достаточно сложную проблему. При реализации стратегии руководителю необходимо, во-первых, «видеть (чувствовать) всё поле деятельности вуза», и, во-вторых, предвидеть влияние промежуточных результатов отдельных направлений его деятельности на конечные результаты работы всего научно-педагогического коллектива вуза. А это – повышение качества и уровня предлагаемых вузом образовательных услуг, выполняемых научных разработок и создаваемых инновационных технологий.

Стратегический план развития вуза должен содержать основные показатели развития каждого из ключевых направлений деятельности организации (планы мероприятий, проекты, программы) и устанавливать стратегические приоритеты организации по отдельным направлениям деятельности. Затем в соответствии с утвержденными бизнес-стратегиями и установленными стратегическими приоритетами производится распределение ресурсов организации. Планы развития направлений в последующем трансформируются в целевые программы и планы конкретных мероприятий с обязательной ресурсной поддержкой (без материального, финансового и кадрового обеспечения они бессмысленны). При их разработке обычно используют системы плановых количественных и качественных показателей для различных уровней управления: вуз – факультет – кафедра.

На рис. 1 приведена структура составления стратегического плана развития вуза. Повторюсь, стратегия вуза - это сумма стратегий ключевых направлений его деятельности, а стратегический план - это программа укрупненных действий для достижения поставленных в миссии стратегических целей развития вуза.

Миссия организации в широком понимании – «это философия и предназначение, смысл существования организации. Философия организации определяет ценности, убеждения и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществлять, и то, какого типа организацией она намеревается быть» (О.С. Виханский. Стратегическое управление. 2000. С. 71). Миссия организации определяет стратегические приоритеты и долгосрочную политику её развития и обычно раскрывает следующие аспекты её деятельности: цель функционирования организации; область деятельности организации; философию организации; методы достижения поставленных целей; методы взаимодействия организации с обществом (социальная политика организации).

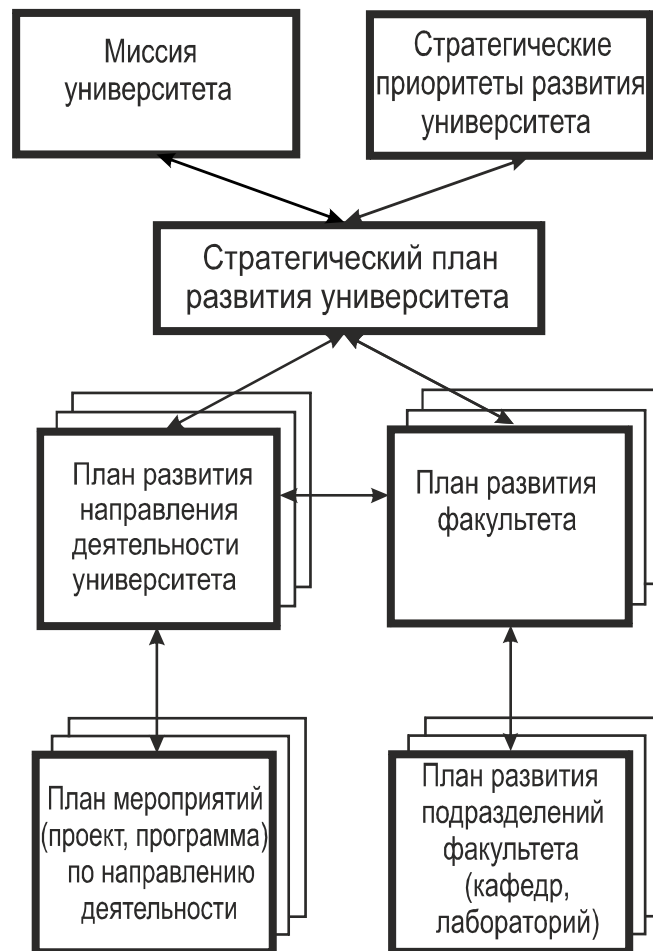


Рис. 1. Структура составления стратегического плана развития университета



Хочу подчеркнуть, что миссия организации не является раз и навсегда узаконенной («вылитой в камне»). И на различных этапах развития организации её миссия может корректироваться как её учредителем, так и коллективом данной организации.

Для примера в Приложении настоящего выпуска приведены миссии ряда ведущих отечественных университетов. Сопоставляя их, видно, что каждая из них существенно отличается от миссий других вузов своей индивидуальностью.

Как было сказано выше, при стратегическом планировании для комплексного исследования состояния вуза обычно используют метод SWOT-анализа, являющийся универсальным аналитическим инструментом анализа состояния организаций. Аббревиатура SWOT происходит от слов Strengths («сильные стороны»), Weaknesses («слабые стороны»), Opportunities («возможности») и Threats («угрозы»). Метод SWOT-анализа позволяет выявить ключевые факторы (и внутренние, и внешние), влияющие на деятельность организации. При использовании этого метода все факторы, влияющие на изменение положения организации на рынке, группируются по четырём категориям – «сильные» и «слабые» стороны организации, «возможности» и «угрозы» со стороны внешней среды. Это позволяет разработчикам программы при анализе быстрее понять состояние организации и её перспективы.

Внешние факторы, как образно написал С.А. Попов, – «это те факторы развития, которые своими корнями «сидят» во внешней среде организации, а внутренние факторы – те, истоки которых находятся в самой организации» (Стратегическое управление. 1999. С. 13). Под «возможностями» понимают положительные тенденции и явления, которые могут способствовать развитию организации, а под «угрозами» - отрицательные тенденции и явления, которые могут привести к ухудшению её положения.

К внутренней среде организации, как правило, относятся: финансы; оборудование; применяемые технологии и оборудование; уровень трудовой мотивации и профессионализм персонала; объем используемого капитала и уровень производственных затрат; позиционирование организации на конкурентных рынках и др. Внутренняя среда постоянно находится в динамике, оказывая тем самым постоянное воздействие на функционирование организации и её место на рынке.

«Сильные стороны» – это опыт и ресурсы, которыми владеет вуз, а также стратегически важные сферы деятельности, позволяющие побеждать в конкурентной борьбе, и является активами организации.

К «сильным сторонам» вуза можно отнести: уровень квалификации научно-педагогического состава; спектр направлений и специально-

стей, по которым осуществляется подготовка кадров; объём выполняемых по договорам и грантам НИОКР; объём внебюджетных средств, поступающих за обучение и научно-исследовательские работы; уровень обеспеченности учебного процесса компьютерной техникой и информационными ресурсами и уровень применения информационных технологий в учебном процессе; отсутствие рекламаций со стороны потребителей кадров и научной продукции.

«Слабые стороны» – это недостатки и ограничения, препятствующие успеху организации, а также отсутствие чего-то важного для функционирования организации или нечто, ставящее её в неблагоприятные условия. Слабые стороны относятся к пассивам организации и должны быть предметом пристального внимания со стороны руководства организации, и от которых по возможности необходимо избавляться.

К «слабым сторонам» вуза, характерным для многих высших учебных заведений России, можно было бы отнести: отсутствие в вузе системы управления качеством образования; отсутствие в вузе системы постоянного мониторинга рынков труда и образовательных услуг; низкая эффективность деятельности в сфере интеллектуальной собственности; отсутствие в вузе развитой инновационной инфраструктуры – бизнес-центра, технопарка, маркетинговых служб и т.п.; недостаточное использование активных методов обучения – деловых игр, кейсов и т.п.; недостаток научной литературы и периодических изданий; недостаточно развитая система оказания дополнительных образовательных услуг; слабо развитая социальная база; недостаточно активная работа с возможными потребителями научной продукции и предлагаемых образовательных услуг и т.д.

Внешней средой для вуза являются федеральные, региональные и муниципальные структуры, разрабатывающие законодательные акты; министерства и ведомства, занимающиеся оперативной работой по реализации государственных планов развития системы образования и науки; зарубежные и отечественные вузы и научные организации; российские и зарубежные промышленные предприятия; сферы бизнеса и культуры; российское и зарубежное сообщество (общественные организации, ассоциации, фонды и т.п.), клиенты и потребители продуктов основной деятельности вуза – образовательных услуг и научных исследований. Вузы испытывают существенное влияние со стороны внешней среды.

Изменения во внешней среде, как правило, являются толчком к возникновению инноваций во внутренней среде вуза. Например, реализация в высшей школе Болонской декларации повлекла за собой

возникновение в вузах ряда инноваций внутренней среды, в том числе модульной системы организации учебного процесса, кредитной системы учета трудоёмкости дисциплин, нелинейной траектории обучения студентов и др. К факторам, которые влияют на происходящие внутри вуза процессы и оказывают воздействие на них, можно было бы отнести: колебания спроса потребителей рынка образовательных услуг; демографическая яма и борьба вузов за свои сегменты рынка и потенциальный контингент учащихся; значительно улучшающиеся технические, методические и организационные возможности предоставления образовательных услуг (мультимедиа, Интернет, дистанционное обучение); ориентация потребителей рынка на сокращение сроков внедрения новых образовательных услуг в связи с уменьшением жизненного цикла товара; международная конкуренция со стороны зарубежных университетов в связи с вступлением России в ВТО, снятием ограничений и открытием новых рынков качественных образовательных услуг и т.п.

Для каждого из ключевых направлений деятельности производится поиск «сильных» и «слабых» внутренних сторон самой организации, а также «возможностей» и «угроз» во внешней среде. После того как список «слабых» и «сильных» сторон, а также «возможностей» и «угроз» составлен - необходимо установить между ними связи. Сначала проводят анализ внутренней и внешней среды функционирования на современном этапе развития университета (т.е. анализ исходной ситуации), а затем по каждому из этих направлений деятельности выделяют основные «возможности» и «угрозы» и определяют «сильные» и «слабые» стороны на конец планируемого периода. Разрабатывая стратегию, надо иметь в виду, что «возможности» и «угрозы» при изменившихся обстоятельствах на рынке могут переходить в свою противоположность. Анализ «сильных» и «слабых» сторон даёт возможность установить связь между потенциалом и проблемами организации.

При проведении SWOT-анализа организации необходимо соблюдать определённую последовательность: сначала должен быть проведен анализ «возможностей организации», потом «возможные угрозы» и только на втором этапе провести анализ «сильных» и «слабых» сторон организации. Оценка факторов «сильных» и «слабых» сторон даётся в сравнении с рыночным лидером в данном направлении деятельности (бенчмаркинг) по интервальной шкале путем присвоения каждому фактору определённого веса.

На рис. 2 приведена схема комплексного исследования состояния вуза методом SWOT-анализа.

| <b>Возможности</b> |  | <b>Сильные стороны</b> |  |
|--------------------|--|------------------------|--|
| 1.                 | Выход на новые рынки                                   | 1.                     | Высокий уровень квалификации научно-педагогических кадров                |
| 2.                 | Привлечение международного и отечественного опыта      | 2.                     | Объем выполняемых научно-исследовательских работ                         |
| 3.                 | Опора на инновационные процессы, идущие в высшей школе | 3.                     | Объем внебюджетных средств   |
| ...                |  | ...                    |  |
| ...                |  | ...                    |  |
| <b>Угрозы</b>      |  | <b>Слабые стороны</b>  |  |
| 1.                 | Возможности появления новых конкурентов                | 1.                     | Низкая эффективность внедрения результатов интеллектуальной деятельности |
| 2.                 | Изменения на рынке рабочей силы                        | 2.                     | Неразвитая инфраструктура  |
| 3.                 | Усиление централизации в принятии ключевых решений     | 3.                     | Недостаточное использование активных методов обучения                    |
| ...                |  | ...                    |  |
| ...                |  | ...                    |  |



Рис. 2. Схема комплексного исследования состояния вуза методом SWOT-анализа.

---

*Чему бы ты ни учил, будь краток  
Гораций*

#### О стратегии развития.

Как было сказано выше, стратегия развития организации это модель долгосрочных действий организации, которые необходимо ей осуществить для достижения поставленных в миссии стратегических целей посредством распределения и координации своих ресурсов. Любая стратегия – это программа конкретных действий, разработанная руководством организации для достижения поставленных целей. Она определяет стратегические цели развития организации, основные ключевые направления и стратегические цели.

Стратегические цели развития организации определяют ориентиры деятельности вуза, должны лежать в основе принятия любого управленческого решения и являться исходной точкой планирования. Обращая внимание на то, что стратегические цели вуза должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, значимыми и соотноситься с конкретными сроками, т.е. они должны соответствовать требованиям SMART-технологии (аббревиатура SMART происходит от слов Specific – конкретные, точные, понятные; Measurable – измеримые; Achievable – реалистичные, достижимые; Related – взаимосвязанные, непротиворечивые; Time-bound – определенные по времени).

Стратегия организации должна создаваться и развиваться как полноценная органическая система. Разработанные с использованием SWOT-анализа стратегии ключевых направлений деятельности должны стать основой для разработки в вузе: научной и кадровой политики; политики в области качества; политики освоения международного рынка образовательных услуг; финансово-инвестиционной политики; положений, регулирующих деятельность вуза; стратегий развития факультетов и филиалов; иных локальных актов. Можно было бы предложить следующее наполнение некоторых стратегий ключевых направлений деятельности высших учебных заведений.

Стратегия сохранения и развития научно-педагогических школ: инновационная поддержка роста потенциала научно-педагогических кадров; стимулирование научной и инновационной активности молодых исследователей; проблема омоложения научного потенциала и поддержки молодых исследователей; нацеливание научно-педагогических школ вуза на достижение их долговременного развития и т.п.

Стратегия опережающей подготовки кадров: выбор стратегических партнеров в промышленности, бизнесе, международном научно-образовательном пространстве; создание совместных образовательных структур с ведущими научными и производственными организациями; развитие магистратуры, аспирантуры, программ дополнительного профессионального образования, обеспечивающих возможность непрерывного образования.; программа действий по разработке и внедрению в учебный процесс новых методических материалов и приёмов, позволяющих активизировать усилия учащихся в процессе обучения; прогноз отраслевых потребностей, программа кадрового обеспечения отрасли и госзаказ высшей школе и т.п.

Стратегия развития научных исследований: развитие экспериментальной базы университета, обновление научного оборудования для проведения научно-исследовательских работ и учебного процесса; разработка механизмов эффективного использования университетского потенциала науки и его интеллектуальной собственности; обеспечение единой политики и дальнейшего развития деятельности в области создания, правовой охраны и использования конкурентоспособных объектов интеллектуальной собственности; развитие системы малых инновационных предприятий. Кооперация с международным научным сообществом в области фундаментальных и прикладных исследований; стратегия лицензирования «ноу-хау» и уникальной запатентованной научной продукции и т.п.

Стратегия освоения международного рынка образовательных услуг, экспорт образовательных программ и стратегия франчайзинга: интеграция образовательных, научных и культурных проектов университета в международные программы; разработка модели интеграции вуза в европейскую систему образования, внедрение в вузе основных принципов Болонской декларации (нелинейная траектория обучения студентов, т.е. отказ от группового принципа организации обучения; модульная система организации учебного процесса и кредитная система учета трудоёмкости дисциплин); расширение практики чтения курсов на английском и других иностранных языках; разработка и осуществление комплекса мер, направленных на увеличение численности иностранных обучающихся в университете; контроль качества продукции и услуг, предоставляемых держателем франшизы и т.п.

Финансово-инвестиционная стратегия: сбалансированность стратегических направлений развития с финансовыми ресурсами; стратегические финансовые возможности и ограничения; выявление наиболее перспективных видов внебюджетной деятельности; внедрение механизма бюджетирования финансовых ресурсов; стратегический финан-

совый баланс; разработка мероприятий по повышению эффективности работы вуза и т.п.

Стратегия социальной политики: разработка комплекса мер по развитию сервисной инфраструктуры (общежития, спортивные комплексы, медицинский центр и т.д.); разработка планов социального развития коллектива (какие социальные явления и процессы планируются, как планируются, сроки планирования); разработка и реализация комплекса мероприятий по повышению оплаты труда преподавателей и сотрудников университета и увеличению социальных выплат; дифференциация в оплате труда преподавателей и сотрудников университета в зависимости от результатов их научно-педагогической и производственной деятельности; реализация инвестиционных программ для обеспечения медицинского страхования, санаторно-курортного лечения и отдыха, улучшения условий для обследования, лечения и профилактики заболеваний студентов, преподавателей и сотрудников и т.п.

Стратегия аккредитации: создание информационно-аналитической интегрированной системы управления университетом; совершенствование деятельности университета с обязательным учетом независимой экспертизы качества подготовки выпускников; разработка и внедрение системы управления качеством образования в вузе в соответствии с собственным образовательным стандартом и уровнем международно-признанных стандартов; сертификация системы мониторинга качества подготовки кадров и т.п.

Наряду со стратегиями в стратегическом управлении организацией, как считает проф. О.С. Виханский, «очень большую роль играют правила (policy), которые, так же как и стратегии, определяют функционирование организации, но в отличие от стратегии в явном виде не имеют целевого начала. Они носят преимущественно ограничительный либо же предписывающий характер, создавая атмосферу, в которой осуществляется деятельность». Они устанавливают границы деятельности и поведения организации, направляя тем самым функционирование организации в направлении реализации её стратегий. Правила сами могут быть предметом стратегического управления, если стратегической задачей организации может быть изменение её внутренней жизни, организационной культуры и т.п.

Разработанные стратегии развития вуза по ключевым направлениям его деятельности должны лечь в основу составляемого стратегического плана развития вуза.

В качестве примеров стратегических планов развития университетов можно посмотреть на сайте Министерства образования и науки РФ ([www.mon.gov.ru](http://www.mon.gov.ru)) программы развития Федеральных университетов и

---

Национальных исследовательских университетов, разработанные  
этими университетами и утвержденные министерством.

•



---

Хотеть недостаточно,  
надо действовать.

И.В. Геге

### О стратегическом управлении

Сущность стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в её деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды. Преимуществом стратегического управления является рациональное использование имеющихся ограниченных ресурсов и времени для достижения поставленных целей.

Как тип управления, стратегическое управление включает: разработку миссии вуза, стратегических целей и стратегии развития; широкое информирование коллектива о выбранном стратегическом направлении развития вуза; определение целевых нормативов; определение показателей степени достижения целей; разработку системы управленческого учета; создание системы информационных потоков; разработку и внедрение методов контроля и мониторинга; организацию системы поощрения и оценки результатов деятельности. Ключевая цель стратегического управления – это достижение максимальной синергии, как по отдельным направлениям деятельности, так и по организации в целом.

В работе «Концепция стратегического управления вузом» (Высшее образование в России, 2007, № 10) А.Егоршин и Е.Горбунова выделяют три этапа стратегического управления вузом:

1) диагностический анализ – это метод комплексного исследования состояния вуза на основе изучения целей и критериев управления, ранжирования проблем развития, анализа внутренней и внешней среды методами STEP и SWOT-анализа, исследования конкурентных преимуществ и выбора стратегических приоритетов развития. Для его реализации необходима эффективная информационная система, обеспечивающая данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций. Качественно проведённая диагностика сильных и слабых сторон деятельности вуза даёт реальную оценку его ресурсов и возможностей и является базой для разработки стратегии. Наряду с анализом внутренней обстановки необходимо также исследование внеш-

него окружения. Исходными материалами для анализа являются годовые отчеты ректора на Ученом совете за последние годы, результаты последней государственной аккредитации вуза, результаты экспертных оценок и социологических опросов и т.п. При его проведении предстоит провести развернутый анализ эффективности системы управления; изучить возможности сокращения хозяйствующих структур; изучить возможности укрупнения кафедр и факультетов; пересмотреть положения об отделах и должностные инструкции сотрудников; проанализировать каналы связи и обеспечения информацией руководителей вуза; утвердить функциональные обязанности проректоров.

2) стратегическое планирование – это процесс разработки стратегического плана, включающий формулирование целей и критериев управления на базе миссии вуза, разработка стратегических идей развития вуза, прогнозирование социально-экономического развития университета на ближайшие пять-десять лет. Стратегическое планирование отвечает на три основных вопроса: куда мы идём (организация)? Какова окружающая среда? Как достигнуть запланированного? Важно правильно поставить перед коллективом и правильно выбрать стратегические цели и задачи, рассмотреть альтернативные варианты стратегии развития вуза (желательно, как принято в последние годы, – пессимистичный, реалистичный и оптимистичный). Если приземлить проблему, то стратегическое планирование определяет то, что должно быть сделано для того, чтобы в полной мере соответствовать миссии организации. Повторюсь, задача стратегического планирования заключается в том, чтобы «определить цели организации, направления её деятельности, а также выработать политику, которая обеспечит достижение этих целей».

3) управление реализацией стратегии вуза – это уже практика управления вузом, определение целей и задач на различных этапах развития вуза, корректировка стратегии в рамках годового (семестрового) планирования, мониторинг реализации стратегического плана, оценка эффективности стратегии по итогам работы вуза.

При разработке стратегического плана его, как правило, дополняют измеримыми индикаторами, которые необходимо достичь в определенные сроки. В их числе используют абсолютные и относительные показатели объёмов выполненных научных исследований и разработок, внедрения новых инновационных технологий, поставленных на учет результатов интеллектуальной деятельности, международных академических обменов студентов и аспирантов и т.п.

---

Повторюсь, можно разработать самые продвинутые стратегии и планы развития, но при неэффективном управлении от них не будет толку. Практики-управленцы подчеркивают, что стратегические цели можно достичь только тогда, когда они воспринимаются не только руководством, но и большинством сотрудников организации. Они также рекомендуют «избегать стратегий, рассчитанных на успех в благоприятных условиях». По мнению проф. А.И. Чучалина «реализация стратегии требует от менеджеров: умения инициировать необходимые изменения в университете; мотивировать сотрудников; развивать ключевые компетенции и организационные возможности; непрерывно улучшать бизнес-процессы; развивать корпоративную культуру; достигать поставленных целей» (Основные принципы стратегического управления университетом инновационного типа. 2004. С. 41).

Недавно в журнале «Эксперт» познакомился с наблюдениями зарубежного специалиста по управлению персоналом Г.Рейтера о работе административно-управленческого персонала (АУП) Тольяттинского государственного университета, приглашенного на должность проректора по развитию этого университета. Рейтер уверен, что «исходящий от руководства управляющий сигнал, как правило, теряется в коридорах административно-управленческого персонала, а неисполнительность АУП объясняет существующей в российских вузах системой оплаты труда». Вместо того чтобы менять систему оплаты труда для всего административно-управленческого персонала, как пишет Рейтер, «в российских вузах плодят разных мелких начальников, искусственно дробя структуру. Доходит до того, что в отделах работают два, а то и один человек. В стремлении обеспечить достойную зарплату верхнее руководство формирует практически неуправляемую структуру. Более или менее квалифицированных людей принимают на относительно высокие зарплаты. Но те, кто у них в подчинении, оказываются вообще, ни на что не способны. И получается, что люди, сидящие на руководящих ставках, из последних сил тянут воз административной работы и, в конце концов, ломаются. В то же время нерадивый сотрудник в этой системе ничем не рискует: сделал – хорошо, не сделал – ну и ладно» (Эксперт, 2012, № 5). С учетом выявленных недостатков в управлении в университете была пересмотрена вся система управления, введена окладно-премиальная система оплаты труда, разработаны новые должностные инструкции, четко прописаны в них обязанности всех сотрудников, начиная с проректоров, что поспособствовало улучшению управляемости в вузе. Но, как считает автор, наблюдения Рейтера характерны не только для этого вуза, но и для многих других отечест-

венных вузов, поэтому одним из ключевых направлений стратегических программ должны стать программы разработки систем управления, адекватных современным задачам развития высшего образования.

И в заключение. На этапе кризиса экономики (а мы из него за последние двадцать лет никак не можем вылезти) тактическими целями государственного вуза могли бы быть: сохранение интеллектуального потенциала вуза, особенно его элитной части (постараться закрепить кадры высшей квалификации, в противном случае пойдет цепная реакция потери научных школ); сохранение и модернизация тех направлений подготовки специалистов, которые обеспечивают государственные интересы; поддержание необходимого минимального уровня фундаментальных и прикладных стратегических научных исследований (титულных для данного вуза), как основополагающей базы развития вуза; концентрация финансовых ресурсов для социальной поддержки профессорско-преподавательского состава, сотрудников и студентов; стабильное сотрудничество с зарубежными организациями, как в области развития вузовской науки, так и в сфере подготовки кадров; поиск и формирование новых организационно-экономических форм функционирования вуза. Они (а именно об этом я и говорил в настоящем выпуске) и должны лечь в основу стратегического плана развития вуза.

## 1. Глоссарий.

Альтернативы – возможные (обычно взаимоисключающие) варианты будущих ситуаций, роли, целей и действий организации, механизмов и процедур управления.

Анализ – метод научного исследования явлений и процессов, в основе которого лежит изучение составных частей, элементов изучаемой системы (требует сосредоточения на угрозах внешней среды, недостатках и слабых сторонах управляемой системы, процессов управления, личностей руководителей и др.).

Аутсорсинг – привлечение сторонних организаций для выполнения определенных задач или некоторых бизнес-процессов, не являющихся профильными для вуза, но необходимых для полноценного его функционирования.

Бенчмаркинг – эталонное тестирование; метод, с помощью которого компания проводит сравнение своей деятельности с практикой других компаний в целях осуществления конкретных изменений, позволяющих улучшить деятельность компании и повысить её конкурентоспособность.

Бизнес-план – программа по реализации какого-либо коммерческого проекта и деятельности организации в целом.

Внедрение – первое появление на рынке нового продукта, услуги или доведение до проектной мощности новой технологии.

Директивное планирование – предусматривает беспрекословное осуществление решений, имеющих обязательный характер для объектов планирования.

Индикативное планирование – носит направляющий, рекомендательный характер: в его составе могут быть и обязательные задания, но их число весьма ограничено.

Инновационность организации – способность обновляться, проводить внутриорганизационные перестройки.

Инновация – процесс создания, распространения и использования новшества, которое способствует развитию и повышению эффективности работы организации в целях удовлетворения определенных потребностей.

Инновационный процесс – совокупность научно-технических, технологических и организационных изменений, совершающихся в процессе реализации нововведений.

Команда управления проектом – организационная структура, возглавляемая управляющим (главным менеджером) проекта и создаваемая на период осуществления проекта.

Коммуникация - процесс обмена информацией.

Конкретная ситуация – описание действительных событий бизнес-практики.

Конкурентные преимущества вуза – уникальные ресурсы, которыми владеет вуз, а также стратегически важные сферы образования и науки, позволяющие побеждать в конкурентной борьбе.

Координация – согласование, сочетание, приведение в порядок, в соответствие; составная часть процессов управления, состоящая в согласовании, упорядочении действий разных частей управляемой системы.

Критерии в методологии управления – меры оценки, позволяющие установить, классифицировать, оценить различные аспекты управленческой деятельности.

Миссия – философия и предназначение, смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных; определяет стратегические приоритеты и долгосрочную политику организации.

Мотивация – 1) побуждение субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей; 2) разработка системы стимулов, побуждающих к достижению поставленных стратегических результатов.

Нововведение – прогрессивное новшество, элемент, который является новым для системы, принимающей и использующей его.

Организация - составная часть управления, суть которой заключена в координации действий структурных подразделений, достижении взаимного соответствия их функционирования.

План – система мероприятий, направленных на реализацию намеченных задач, и устанавливающая порядок, последовательность и ориентировочные сроки их осуществления, а также систему количественных и качественных показателей (индикаторов) развития организации, определяющих темпы, пропорции и тенденции её развития.

Планирование – выработка мероприятий и конкретных видов работ, увязанных по ресурсам и срокам на конкретный календарный период, для достижения поставленной цели.

Принятие решения – совокупность способов формирования и выбора альтернатив, предпринимаемых в процессе достижения поставленных целей по развитию объекта управления.

Приоритеты в управлении – характеризуют акценты на те или иные сферы, с которыми могут быть сопоставлены результаты управляемой деятельности.

Прогнозирование – определение вероятных тенденций и перспектив развития различных процессов, объектов, систем и др. на основе имеющихся данных (предшествует планированию, при котором разрабатывают методы и способы достижения целей, определённых на основе прогнозирования).

Проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для создания новых продуктов или услуг.

Постановка целей – перевод стратегического видения организации в конкретные результаты, которые она должна достичь.

Реструктуризация – преобразование организационной структуры управления вузом.

Реорганизация – преобразование организационной структуры и структуры управления вузом при сохранении основных средств и производственного потенциала вуза.

Реформирование – организационно-экономические преобразования, при которых меняется состав юридических лиц.

Ситуационный подход – подход, который ориентирован на изучение влияния конкретной ситуации на процесс управления.

Стратегия – модель долгосрочных действий организации, которые ей необходимо осуществить для достижения поставленных целей посредством распределения и координации своих ресурсов.

Стратегические цели – ориентиры деятельности организации в плановом периоде.

Стратегический контролинг – координация функции стратегического анализа, целеполагания, планирования и коррекции стратегии; осуществление контроля за функционированием всей системы в целом; развитие подсистемы информационного обеспечения.

Стратегический менеджмент – программный способ мышления и управления, обеспечивающий согласование целей, возможностей организации и интересов работников.

Стратегический план – программа укрупнённых действий для достижения поставленных целей.

Стратегическое видение – образ будущего состояния организации, который посредством системы существенных характеристик даёт профессиональное качественное представление о бизнес-успехе организации в конкретной стратегической перспективе.

Стратегическое планирование - это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы (организации) и её потенциальными возможностями.

Стратегическое указание – элемент стратегии, представляющий собой достаточно конкретное, точное и абсолютно управленчески-технологическое указание, позволяющее осуществлять полноценное бизнес-планирование и/или принимать конкретные тактические управленческие решения.

Стратегическое управление – это подсистема менеджмента организации, которая осуществляет весь комплекс конкретных работ профессиональной деятельности по стратегическому анализу, развитию, реализации и контролю стратегии организации.

Тактика - инструмент реализации стратегии, подчинена основной цели стратегии.

Тактический контроль – оценивает эффективность отдельных функций и работ; отслеживает текущую деятельность организации по фактическим значениям конкретных показателей, сравнивая их с запланированными или нормативными значениями.

Управляющий (главный менеджер) проекта – физическое лицо, которому делегируются полномочия по руководству всеми работами по осуществлению проекта: планированию, контролю и координации работ всех участников проекта.

Целевая комплексная программа – комплекс мероприятий, направленных на достижение заданных конечных результатов и решение конкретных научно-технических, экономических, социальных проблем.

Целеполагание – первичная фаза управления, выработки и принятия решений, заключающаяся в постановке генеральной цели и совокупности целей (дерева целей) в соответствии с сущностью и характером решаемых проблем, назначением (миссией) организации, стратегическими установками.

## **2. Примеры миссий отечественных университетов**

Миссия МГУ им. М.В. Ломоносова.

«Храня верность миссии Московского университета, определённой Императрицей Елизаветой 1 в Указе от 23 (12) января 1755 года об учреждении Московского университета как «просвещение народа к пользе общего житья человеческого, ... к благополучию всего отечества», Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова подтверждает ее истинность в историческом контексте XXI века.



---

Московский университет осознает, что дальнейшая реализация его Миссии потребует гармоничного применения глобальных образовательных тенденций на фундаменте национальной образовательной идентичности через развитие традиций университета как интегратора научных, образовательных, экономических и социальных процессов и распространение культурной среды университета как эталона российского общества».

Миссия Санкт-Петербургского  
государственного университета.

«СПбГУ является ведущим российским исследовательским университетом, национальным лидером и инновационным центром модернизации российского образования, деятельность которого направлена на: удовлетворение потребностей личности в интеллектуальном, культурном и духовном развитии; подготовку высококвалифицированных специалистов, владеющих навыками самостоятельной исследовательской деятельности; организацию и выполнение фундаментальных и прикладных научных исследований; сохранение и развитие нравственных и культурных традиций университета, воспитание молодёжи в духе этих традиций».

Миссия РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина.

«Обеспечивать расширенное воспроизводство интеллектуальных ресурсов нефтегазового комплекса России, быть локомотивом научно-технического прогресса нефтегазового производства как важнейшего фактора устойчивого развития страны».

Миссия Национального исследовательского  
технологического университета «МИСиС».

«Служение России и её национальной безопасности путём: подготовки кадров с мировым уровнем профессиональной и социальной компетентности, повышения их квалификации; инновационной деятельности в металлургии и материаловедении».

Миссия Московского государственного университета  
путей сообщения (МИИТ).

---

«МИИТ – ведущий транспортный университет, крупный центр образования, науки и культуры, сохраняющий и развивающий двухвековые традиции и базовые ценности отечественного транспортного образования, фундаментальной и прикладной науки, осуществляющий на уровне ведущих современных достижений, инновационных технологий и принципов управления образовательную, научную и социально-культурную деятельность в целях развития и реализации кадрового, научного и производственного потенциала железнодорожного транспорта России.

МИИТ видит свое предназначение в том, чтобы стать системным интегратором отраслевого транспортного образования, науки и инновационной деятельности, экспериментальной площадкой по разработке и внедрению новых государственных образовательных стандартов и инновационных технологий обучения, адекватных новым технологическим укладам, обеспечивающим эффективную реализацию стратегии и программы технического, технологического и социально-экономического развития единого транспортного комплекса России».

Миссия Национального исследовательского  
Томского политехнического университета (ТПУ)

«Повышать конкурентоспособность страны, обеспечивая за счет интернационализации и интеграции исследований, образования и практики подготовку инженерной элиты, генерацию новых знаний, инновационных идей и создание ресурсоэффективных технологий. Сотрудники и студенты строят и развивают один из лучших в мире технических университетов, успех которого основан на профессионализме, творческом подходе и гармонии всего коллектива, являющегося единой командой».

Миссия Санкт-Петербургского государственного  
электротехнического университета «ЛЭТИ»

«Генерация, распространение и применение новых знаний для опережающего научно-технологического и кадрового обеспечения и поддержания глобальной конкурентоспособности радиоэлектронного и инфотелекоммуникационного комплекса страны с учетом прогнозируемых мировых тенденций в науке, технике и технологиях и структурных преобразований в экономике».

---

Миссия Южно-Уральского государственного университета

«Заключается в придании знаний и опыта, обеспечивающих социально-экономический рост России за счет подготовки высококлассных специалистов с креативным мышлением и единого комплекса естественнонаучных, гуманитарных фундаментальных и прикладных исследований, разработки и продвижения нововведений в науку, учебный процесс и общественное производство».

Миссия Волгоградского государственного  
технического университета.

«Основываясь на традициях отечественной высшей школы, используя инновации в сфере науки и высшего образования, обеспечивая единство научной, учебной и воспитательной деятельности, осуществлять подготовку гармонично развитых, конкурентоспособных и профессионально ответственных специалистов, ориентированных на перспективные потребности Российского и мирового рынков».

Содержание

О планировании. ....

Об управлении. ....

О стратегическом планировании. ....

О стратегии развития. ....

О стратегическом управлении. ....

Приложение

1. Глоссарий. ....

2. Примеры миссий отечественных университетов. ....

ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ ИЗДАНИЕ

**Владимиров** Альберт Ильич

## **О СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ И УПРАВЛЕНИИ В ВУЗЕ**

*Из записной книжки президента университета,  
профессора А.И. Владимирова*

**Выпуск 10**

Дизайн обложки *В. Еришовой*  
Технический редактор *Г.В. Лехова*  
Корректор *Е.М. Фёдорова*  
Компьютерная верстка *Ю.А. Титова*

---

Подписано в печать **29.03.12**. Формат 60×88 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнитура «Таймс». Печать  
офсетная. Усл. печ. л. **1,96**. Уч.-изд. л. **2,0**. Тираж 100 экз. Заказ **/1208**

---

ООО «Издательский дом Недра»  
125047, Москва, пл. Тверская застава, 3  
E-mail: [business@nedrainform.ru](mailto:business@nedrainform.ru), [biblioteka@nedrainform.ru](mailto:biblioteka@nedrainform.ru)  
[www.nedrainform.ru](http://www.nedrainform.ru)

ППП «Типография «Наука» Академиздатцентр РАН  
121099, Москва, Шубинский пер., 6

ISBN 978-5-8365-0344-4

