

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:  
ВВЕДЕНИЕ И ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ.  
ПРОЦЕСС  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

## СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Стратегический менеджмент – разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов.

*Оксфордский словарь английского языка*

Стратегический менеджмент является одним из направлений менеджмента, имеющим собственную специфику, инструментарий, методологические и методические основания. Как управленческая концепция стратегический менеджмент получил развитие в 50–70-е годы прошлого столетия, однако до сих пор его сущность не понимается однозначно. Функционирование организации как *открытой системы* в современных условиях предполагает необходимость такого управления, которое обеспечивает взаимодействие с внешней средой и выстраивает соответствующую этому систему поведения. Данная система получила название стратегического управления деятельностью организации.

Дж. Лампель, Б. Альстранд и Г. Минцберг в своем труде «Школы стратегий: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента» [19] систематизировали сложившиеся школы стратегического менеджмента. Они выделили десять школ и разделили их на три группы по способу видения стратегического процесса.

Как видно из табл. 1, приверженцев первой группы (школы 1–3) больше интересует процесс формирования стратегии; сторонников второй группы (школы 4–9) интересуют специфические аспекты процесса формирования стратегии, а сторонники третьей группы (школа 10) стремятся описать стратегию в виде процесса трансформации одной стадии жизненного цикла компании в другую.

Таблица 1. ШКОЛЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

№ п/п	Название школы	Видение стратегического процесса
1	Школа дизайна	Процесс осмысления
2	Школа планирования	Формальный процесс
3	Школа позиционирования	Аналитический процесс
4	Школа предпринимательства	Процесс передвижения
5	Когнитивная школа	Ментальный процесс
6	Школа обучения	Развивающий процесс
7	Школа власти	Процесс ведения переговоров
8	Школа культуры	Коллективный процесс
9	Школа внешней среды	Реактивный процесс
10	Школа конфигурации	Процесс трансформации

**Стратегический менеджмент** — разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов.

А. Чандлер [29] одним из первых связал понятия стратегии и планирования, дав следующее определение стратегии: *«Предопределение основных долгосрочных целей и задач предприятия, выбор курса деятельности и размещение необходимых для достижения этих целей ресурсов».*

Позже И. Ансофф совместно с Р. Деклерком и Р. Хайесом предложили следующее понятие стратегического менеджмента: *«Комплексный социально-динамичный процесс с целью стратегической адаптации в противовес линейной интерпретации взаимосвязей между организацией и ее средой, характерной для стратегического планирования»* [30].

Дальнейшее развитие концепция стратегии получила в работах Г. Минцберга, который предложил определять стратегию с пяти позиций [31].

Стратегия может быть оформлена в виде документа (стратегического плана), но может быть зафиксирована только на вербальном уровне, где она выражается в виде определенных принципов, ценностей, норм поведения, не представленных документально, но неукоснительно соблюдаемых всей организацией.

### Понятие стратегии по Г. Минцбергу

- ❖ Стратегия – план последовательных действий.
- ❖ Стратегия – принцип поведения или следование некоторой модели поведения.
- ❖ Стратегия – уникальная позиция на соответствующем рынке.
- ❖ Стратегия – «ловкий прием» с целью обмануть конкурента.
- ❖ Стратегия – перспектива или основной способ деятельности организации.

- 
1. Стратегия затрагивает и организацию, и ее окружение.
  2. Стратегия не бывает простой.
  3. От стратегии зависит благополучие организации.
  4. Стратегия – это и содержание, и процесс.
  5. Стратегию невозможно продумать до конца.
  6. Стратегии существуют на разных уровнях.
  7. Стратегия предполагает разнообразные мыслительные процессы [28].

---

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В УНИВЕРСИТЕТАХ

Стратегическое планирование имеет дело не с будущими решениями, а с будущим решением, принимаемым сегодня.

*Питер Ф. Друкер*

Принципы стратегического планирования в университетах заложены в конце 70-х годов XX века с его децентрализацией властных полномочий, относительно слабым государственным регулированием и сильной координацией на институциональном уровне. Европейские традиции иные: профессорско-преподавательский состав вполне автономен в вопросах исследований и преподавания, но управленческие решения четко регулируются администрацией университета совместно с органами власти. Это связано с особенностями финансирования системы образования Европы, большая часть вузов которой находится в государственной собственности.

Вместе с тем стратегический менеджмент в вузовском управлении получил признание и в университетах Старого Света. Во многом внимание к стратегическому менеджменту в вузах подстегивалось массовой практикой применения технологий стратегического управления в корпоративном секторе. Университеты пытаются адаптировать бизнес-практики использования стратегического менеджмента к своим нуждам. Однако очевидно, что стратегический менеджмент в бизнес-организациях и университетах будет иметь существенные отличия. И. И. Борисов и С. А. Запрягаев выделяют различия между бизнес-моделью и университетской моделью по ряду аспектов [6, 29–30].

1. **Жизненный цикл.** В деловом мире стратегическое планирование ограничивается рамками от 2 до 3 лет; в университетах это обычно занимает пять и более лет.

2. **Согласие.** Бизнес-модель в общем определяется руководством, хотя и необходимо получить опору и участие работников компании. Из-за значительной автономии управления университетом участие преподавателей как ключевого фактора в процессе стратегического планирования и достижение консенсуса с самого начала становится существенной основой стратегического планирования в университете. Университетские преподаватели не могут быть «направляемы по команде» таким же образом, как служащие в компании, потому что «централизация» в университетах не очень сильна. В этой связи достижение согласия в университете между управлением и профессорами является важной и необходимой задачей для достижения успеха.

3. **Система ценностей.** Руководящий принцип университетов – долгосрочное капиталовложение в обучение людей – отличается от принципов работы бизнеса. Различия в системе ценностей требуют отличного от бизнеса подхода к стратегическому планированию в университетах.

4. **Заказчики.** Университеты не имеют ясно определенного заказчика. Студенты, наниматели и общество – все могут рассматриваться как «заказчики». В результате определение целей и измерение эффективности в соответствии с миссией университета становится проблематичным. Определение баланса в деятельности университета становится искусством, отличающим планирование в университетах от планирования в бизнесе.

5. **Содержание.** Университетам особенно трудно принимать изменения, потому что им по роду деятельности предписана задача *сохранения*. Разрешение противоречия между консерватизмом академической среды и потребностями нововведений существенно отличают университеты от сферы бизнеса.

На протяжении последних тридцати лет понимание стратегического управления в системе образования индустриально развитых стран было обогащено, сформировался ряд научных школ.

Одним из первых исследователей является Э. Чаффи, проследившая истоки стратегического планирования и его эволюцию [27]. Исследуя подходы к стратегическому планированию, автор выделяет комплексный и проблемный подход.

При **комплексном подходе** стратегическое планирование представляет собой способ решения совокупности проблем. Наиболее ярким представителем комплексного подхода является Дж. Брайсон, изложивший его в книге «Стратегическое планирование для общественных и некоммерческих организаций» [26]. Комплексный подход основывается на тщательно проработанных исходных данных: сложных исследованиях внутренней и внешней окружающей среды и на осознании миссии и целей организации.

Комплексный университетский стратегический план способствует постановке большого числа вопросов, на которые должны быть получены ответы, и решений, которые должны быть приняты. В связи с этим организация комплексного стратегического планирования опирается на специальные структуры – комиссии (группы стратегического планирования), созданные для изучения конкретных вопросов и обладающие широкими возможностями и полномочиями.

Вторым подходом к стратегическому планированию является **проблемный подход**, который заключается в том, что организация отбирает и сосредотачивает внимание на ограниченном числе вопросов (от одного до трех).

Проблемный подход выбирается руководством организации при ограниченных временных, денежных и прочих ресурсах, может диктоваться особым «политическим» выбором руководства организации. Для осуществления планирования по проблемному подходу требуется очень простая организационная структура, хотя он не ограничивает число консультаций и участников процесса.

Одной из наиболее сложных проблем этого подхода является количество и масштабы выбранных вопросов. Каждый декан хотел бы, чтобы его факультет был включен в стратегический план. В результате планы перегружаются. При этом число целей и проблем увеличивается, а возможности организации уменьшаются.

В настоящее время все большее внимание разработчиков вузовских стратегий на Западе и в России привлекает *система сбалансированных показателей* (ССП), предложенная для бизнес-организаций профессором Harvard Business School Робертом Капланом и основателем и президентом компании Balanced Scorecard Collaborative Дэвидом Нортонем в 1992 г. Они доказали, что традиционные финансовые показатели, такие как оку-

паемость вложений, давали незаконченную и устаревшую картину результатов деятельности бизнеса, которая мешала созданию долгосрочной пользы для бизнеса, и предложили дополнить финансовые показатели данными, отражающими удовлетворенность клиентов, внутренние бизнес-процессы и способность компании развиваться и расти (рис. 1).



Рис. 1. Декомпозиция стратегии компании на основе ССП

Многие университеты, наблюдая успехи компаний в применении ССП, пытаются адаптировать данную управленческую технологию для решения собственных задач стратегического планирования. Идет процесс активного накопления опыта применения ССП в вузовском секторе. П. Н. Захаров обобщил опыт использования системы сбалансированных показателей в стратегическом планировании университетов ряда стран [32] (табл. 2).

Обсуждение выгод и преимуществ стратегического планирования в университетском менеджменте позволяет выделить ряд мотивирующих факторов для его внедрения.

Таблица 2. УНИВЕРСИТЕТЫ, ИСПОЛЬЗУЮЩИЕ ССП В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ

№ п/п	Страна	Университеты, использующие ССП
1	Великобритания	Университет Эдинбурга (University of Edinburgh); Открытый университет (Open University); Каледонский университет Глазго (Glasgow Caledonian University)
2	США	Калифорнийский университет Беркли (University of California); Государственный университет Огайо (Ohio State University); Purdue University
3	Австралия	Университет Ньюкасла (University of Newcastle)
4	Россия	Владивостокский государственный университет экономики и сервиса

- Стратегическое планирование создает систему определения желаемого будущего университета.
- Стратегическое планирование создает систему для достижения конкурентного преимущества.
- Успешно организованное стратегическое планирование позволяет всем подразделениям университета объединиться и работать вместе для выполнения поставленных целей.
- Стратегическое планирование усиливает роль всех ключевых участников и стимулирует их к творческому самовыражению в главном направлении деятельности университета.
- Стратегическое планирование обеспечивает диалог между участниками для лучшего понимания миссии организации, создания у сотрудников ощущения причастности к стратегическому плану, принадлежности к организации.
- Стратегическое планирование выравнивает университет с окружающими условиями.
- Стратегическое планирование позволяет университету установить приоритеты.

### Возможности университета, появляющиеся при разработке стратегии

- ❖ Выявить новые точки роста и возможности развития, дать обоснованные направления развития и уверенность в завтрашнем дне.
- ❖ Выйти из «текучки», систематизировать разрозненные тенденции, мероприятия и планы, увязать разные программы и проекты, сконцентрировать и рационально использовать ресурсы вуза.
- ❖ Сформулировать потребности сообщества как основу действий, консолидировать вузовское сообщество и активизировать его потенциал.
- ❖ Определить специфику вуза в новых условиях, сформировать сжатое изложение основных позиций, характеризующих вуз и его развитие.
- ❖ Привлечь новые ресурсы, повысить конкурентоспособность и привлекательность вуза в разных аспектах.

Российским университетам разработка стратегии, наряду с общими для всех вузов возможностями, дает некоторые дополнительные преимущества вследствие необходимости решать задачи переходного периода с активной трансформацией социально-экономических отношений. Речь идет о таких важных эффектах использования вузом технологий стратегического управления, как возможности:

- адаптироваться к рыночным условиям и перейти к регулярному эффективному менеджменту на основе устойчивых управленческих бизнес-практик;
- кардинально изменить стиль управления, оптимизировать систему управления, модернизировать организационную культуру вуза;
- рационально использовать все ресурсы вуза: материальные, человеческие, финансовые;
- определить специфику вуза в рыночных условиях;
- повысить конкурентоспособность вуза и его привлекательность на рынке труда, что позволит найти новые возможности для привлечения ресурсов в развитие.

Вместе с тем, практика использования технологий стратегического планирования в университетском менеджменте и на Западе и в России носит достаточно сложный характер. И. И. Борисов и С. А. Запрягаев отмечают: «Хотя процесс стратегического планирования признается управлением большинства университетов как действенный инструмент систематизации и организации работ, в структурных подразделениях университетов он часто встречает сопротивление, а иногда и неприятие. Среди причин, препятствующих внедрению стратегического планирования в университетах США, отмечаются следующие:

- нет времени на реализацию комплексного процесса стратегического планирования;
- нет необходимых финансовых ресурсов для проведения стратегического планирования;
- структурное многообразие больших университетов и разнообразие приоритетов не позволяют искать и формулировать общие объединяющие идеи;
- устойчивое лидерство университета на рынке образовательных услуг дезориентирует сотрудников;
- красивый, благоустроенный университетский кампус, сам по себе привлекающий внимание, создает иллюзию благополучия;
- позиция, основанная на убеждении, что университет и без того работает прекрасно и нет причин для дополнительной работы;
- планирование отнимает значительное время, а гарантий успеха не дает;
- позиция, основанная на утверждении: «Если мы можем развиваться без планирования, то зачем им заниматься?»
- администраторы (особенно маленьких университетов) считают, что каждый работник и так знает, что случилось в прошлом и что случится в будущем;
- отсутствие опыта и управленческой квалификации у части администраторов;
- многие работники университетов полагают, что планирование не их дело, что этим должен заниматься кто-то другой;
- отсутствие инициативы со стороны ректора / президента» [6, 16–18].



Российская практика стратегического управления также сталкивается с подобными аргументами. Для российских вузов наиболее характерны следующие утверждения:

- «Невозможно что-либо планировать на длительный период из-за высокой динамики окружающей среды, характерной для обществ переходной экономики»;
- «В условиях экономического и социального кризиса стратегическое планирование теряет смысл, т. к. менеджмент вуза реально неспособен обеспечить ни текущее, ни стратегическое планирование»;
- «Крайне сложно заниматься стратегическим планированием в условиях отсутствия стратегий регионального и отраслевого развития, бизнес-стратегий предприятий»;
- «Советский опыт планирования деятельности организаций по-прежнему гораздо более интересен и полезен для вузов, чем западные практики стратегического планирования».

Существуют самые разнообразные подходы к стратегическому управлению как процессу. Большинство специалистов сходятся во мнении относительно этапов цикла стратегического управления [11]:

- Анализ среды;
- Определение миссии и целей;
- Выбор стратегии;
- Реализация стратегии;
- Оценка и контроль выполнения.

Перечисленные этапы универсальны для организаций и учреждений любого типа, в том числе и для вузов.

Как бы я поступил, если бы отвечал за планирование в университете или на уровне министерства? Для начала я пообщался бы с ректором или министром, чтобы выяснить его восприятие важных проблем и уровень готовности решать эти проблемы с помощью процесса планирования.

Во-вторых, я бы поговорил с большим числом людей – и во внешней среде и в пределах университета (университетов). Как часть этого исследовательского этапа я использовал бы данные научных изысканий, проведенных правительственными или независимыми исследовательскими центрами.

В-третьих, я составил бы предварительный список стратегических проблем, которых следует коснуться в процессе планирования политики.

В-четвертых, я произвел бы оценку условий, в которых приходится планировать, фокусируясь на переменных, приведенных в таблице. На основе этих первых шагов я подготовил бы предварительный «план к плану», т. е. список структур и процессов планирования, которые соответствуют конкретным условиям.

В-пятых, я бы еще раз обсудил с ректором / президентом проблемы, которые мы идентифицировали, и несколько вариантов методов планирования, которые можно использовать для решения этих проблем. Думаю, на этой стадии необходимо быть гибким и дать возможность ректору / президенту высказаться и сформулировать стратегию планирования, которая соответствует его собственному стилю и интересам и служит многим целям. Позиция ректора / президента является существенным фактором. Если на этом уровне власти не готовы к такой работе, я искал бы возможности для планирования на более низком уровне, например, на уровне проректора или вице-президента по академическим вопросам.

В-шестых, заручившись поддержкой высшего руководства по поводу процесса планирования и проекта «план к плану», я бы начал следующую серию поисков для получения информации от более широкого круга университетского руководства (проректоров, деканов и других руководителей факультетов) о сути и процессе планирования.

В-седьмых, после итогового согласования с ректором (ректором) я подготовил бы проект планирования и только тогда запустил бы сам процесс планирования [22].

## Что создает потребность в стратегическом управлении в вузе

- ❖ Противоречивая стабилизация
- ❖ Нарастание конкуренции за ограниченные ресурсы между вузами
- ❖ Возможности разнообразных траекторий развития вуза
- ❖ Накопление опыта управленческой деятельности руководителями вузов
- ❖ Проблемы управляемости, связанные с неконтролируемым ростом вузов как по численности контингента, так и по лицензируемым специальностям

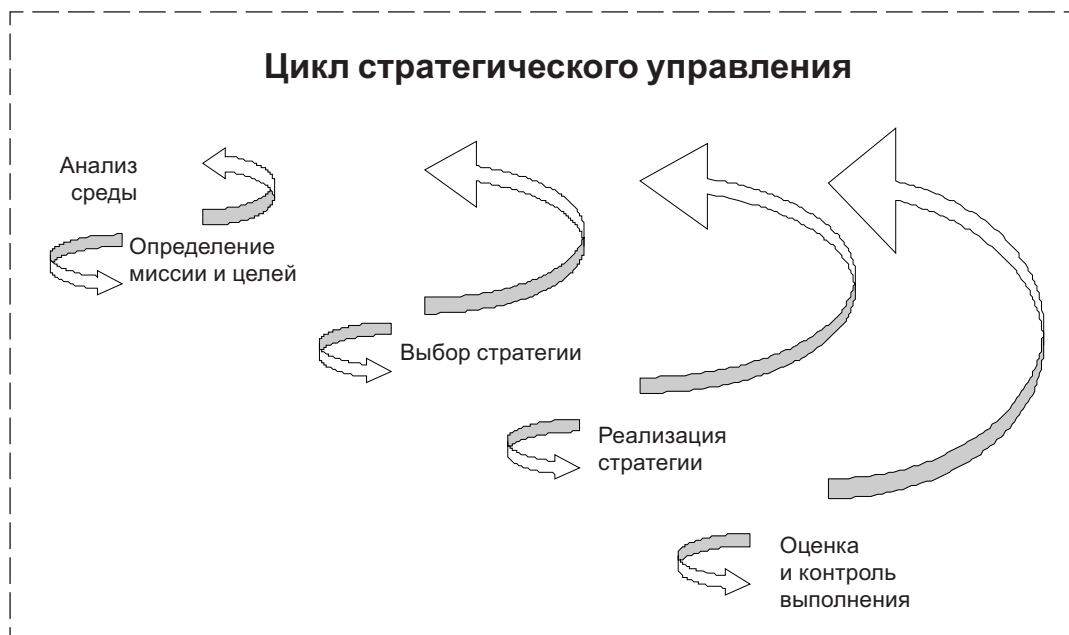
Процесс стратегического управления в вузе обычно разбивают на последовательные операции:

- диагностика внешней среды – рынков труда и законодательства в области образования;
  - диагностика ресурсов вуза;
  - стратегический анализ перспектив развития;
  - формулирование миссии и целевых приоритетов вузов;
  - разработка общей стратегии вуза и стратегии основных подсистем, стратегии отдельных направлений внебюджетной деятельности, а также специализированных видов деятельности;
- разработка стратегических приоритетов, ограничений, этапов;
- разработка стратегической программы действий;
- реализация стратегии;
- стратегический контроллинг.

Процесс стратегического планирования всегда исходит из анализа сегодняшнего положения вуза и внешней среды.

Прогноз будущих состояний, построенный на основе разных методов стратегического анализа, позволяет прояснить контуры будущей страте-

Рис. 2. Цикл стратегического управления



гической позиции вуза. В этом плане процесс стратегического планирования всегда направлен на достижение качественно нового состояния по всем ключевым показателям: образовательные программы, НИР, организационные структуры и подразделения, персонал, финансовое положение и пр.

Мостиком между текущим положением вуза и стратегическим позиционированием, отражающим то, каким вуз хочет выглядеть в глазах заинтересованных сторон по отношению к конкурентам и рынку в будущем, являются программы стратегического развития, которые определяют путь достижения стратегических целей вуза и перевода его в новое качество.

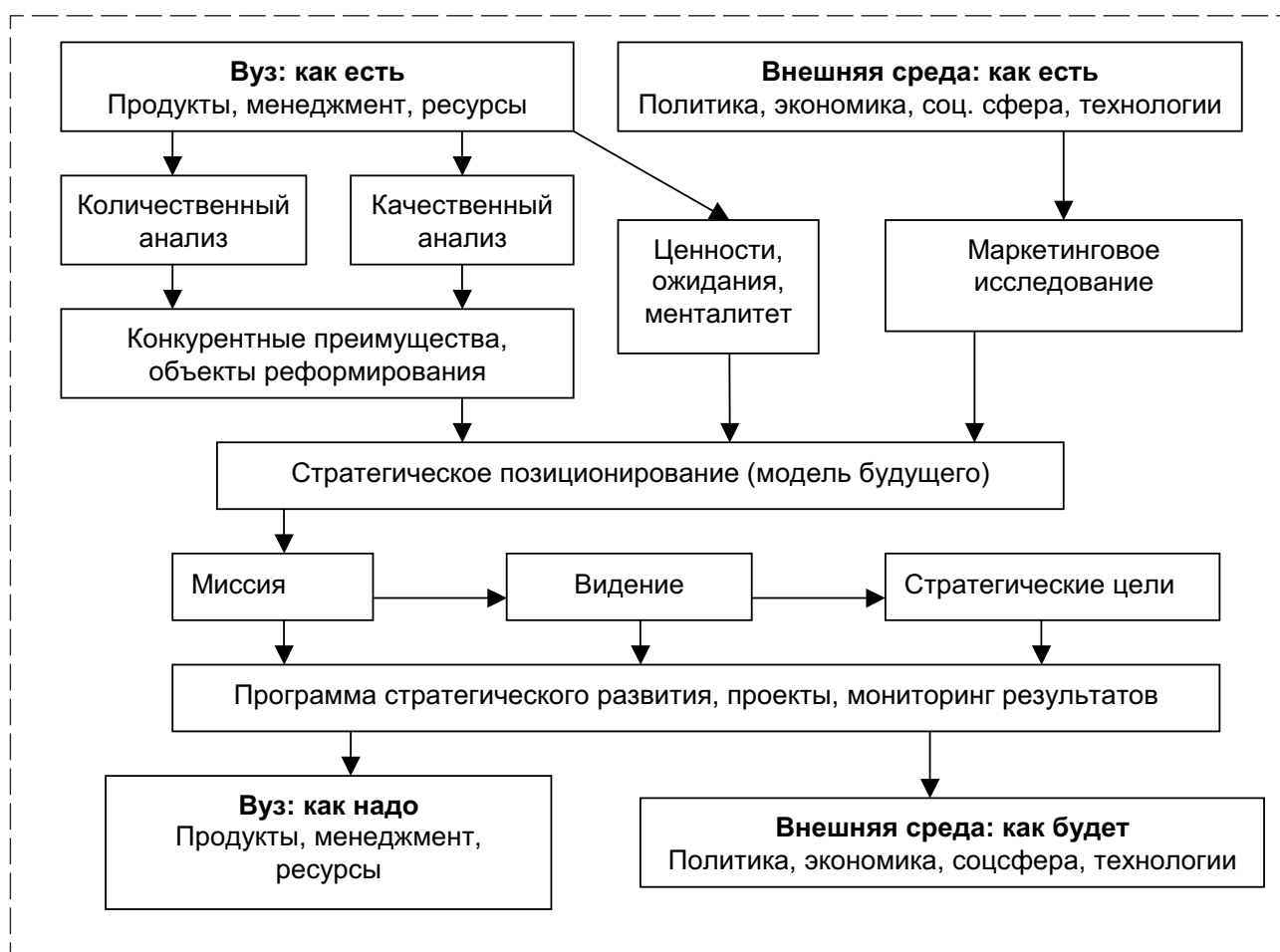


Рис. 3. Модель стратегического позиционирования вуза

Самая лучшая программа не в состоянии предвидеть всех могущих случиться чрезвычайных обстоятельств, но она отчасти их учитывает — подготавливает то оружие, к которому надо будет прибегнуть при неожиданных обстоятельствах [25].

---

## ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКИХ ВУЗАХ

Никогда не ломайте забор, не узнав, зачем его поставили.

*Г. К. Честертон*

### 1.3.1. Предпосылки развития стратегического планирования в вузе

Вступление в третье тысячелетие требует от российской высшей школы модернизации системы образования и в том числе организации управления. Проблемными зонами современного вузовского управления являются:

- неадаптированность структур управления вузом к изменившимся условиям;
- доминирование задач оперативного управления;
- ориентация на достижение целей и задач краткосрочного периода;
- отсутствие системы принятия управленческих решений «с опережением», замедленная реакция на изменения во внешней среде;
- нечеткость управленческих процедур;
- «провисание» ряда управленческих функций, таких как контроль, долгосрочное планирование, маркетинг, бюджетирование;
- сосредоточенность на решении преимущественно внутренних задач, слабое взаимодействие с потребителями образовательных услуг по изучению их потребностей.

Перечень проблем можно продолжать. Общим ключевым моментом их возникновения является тот факт, что вузы все в большей степени становятся субъектами рынка, а системы управления вузами отстают от этого процесса.

Радикально изменилась внешняя среда вузов. Наиболее существенные перемены произошли в следующих сферах.

- *Управление системой высшего образования.* Произошла определенная децентрализация, повысилась самостоятельность вузов в принятии решений. Особенно значительные изменения в перераспределении полномочий произошли в начале – середине 90-х годов. Сегодня маятник централизации – децентрализации качнулся в сторону повышения роли центра, однако вузы по-прежнему имеют высокий уровень самостоятельности по широкому кругу вопросов своей жизнедеятельности.

- *Финансирование высшего образования.* Государство, по известным причинам, отказалось от роли главного и единственного инвестора. Возникли разные группы заказчиков и потребителей образовательных услуг со своими финансовыми возможностями, запросами и интересами. Появились новые источники финансовых средств в лице благотворительных организаций и фондов. Наконец, сформировалась конкурсная система получения финансирования на выполнение заказов и развитие учреждения.

- *Формирование негосударственного сектора высшего образования.* Появление негосударственных вузов привело к конкуренции по ряду конъюнктурных специальностей.

Игнорировать эти изменения невозможно, и все вузы, так или иначе, более или менее успешно вынуждены пересматривать свои управленческие системы. Противоречие сложившихся управленческих технологий и условий внешнего окружения требует изменений в организации управления вузом, прежде всего в плане отладки инструментов взаимодействия с внешней средой, в качестве которой выступает как само сообщество с его образовательными потребностями и запросами, так и корпоративные заказчики и потребители образовательных услуг в лице предприятий и организаций – и, конечно, государство на всех его структурных уровнях.

Наряду с тенденцией к модернизации управления в вузах, связанной с новой ролью университетов в обществе и государстве, необходимо отметить наличие ряда условий, которые создают дополнительный импульс для стратегического планирования в вузах.

1. Накоплен опыт стратегического планирования в бизнес-организациях. Сегодня многие успешные фирмы в России активно используют технологии стратегического менеджмента для решения своих задач, а идеи стратегического планирования и управления в бизнесе становятся едва ли не общим местом.

2. Подходы, основанные на идеях стратегического планирования, активно используются в некоммерческом секторе, в частности в муниципальном управлении. В качестве примеров можно назвать опыт разработки стратегий развития таких городов, как Екатеринбург, Санкт-Петербург, Нижний Новгород. Известна практика стратегического планирования ряда средних и малых городов. Ряд организаций поддерживают информационные ресурсы по стратегическому планированию в сети Интернет:

- Леонтьевский центр ([www.citystrategy.leontief.ru](http://www.citystrategy.leontief.ru));
- Институт Евроград ([www.eurograd.spb.ru](http://www.eurograd.spb.ru));
- Межрегиональная ассоциация по социально-экономическому взаимодействию малых и средних городов России ([www.rustowns.com](http://www.rustowns.com)) и др.

3. Созданы прецеденты применения технологий стратегического планирования в управлении вузами. Интересный опыт разработки стратегий развития, открытый вузовскому сообществу, выработан Томским политехническим университетом, Санкт-Петербургским государственным электротехническим университетом, Владивостокским государственным университетом экономики и сервиса, Тюменским государственным нефтегазовым университетом, Мордовским государственным университетом и многими другими вузами страны.

4. Усиливаются накопившиеся внутривузовские проблемы, которые уже нельзя решить, опираясь на традиционные управленческие технологии и инструменты.

Типичными проблемами внутренней среды вуза являются проблемы инфраструктурного отставания вузов, прежде всего в области инновационных структур, обеспечивающих коммерциализацию научных разработок. Серьезной проблемой стал процесс старения профессорско-преподавательского состава вузов, связанный с утратой старых механизмов воспроизводства научно-педагогического персонала и неэффективностью новых форм привлечения, мотивации и сохранения работников высшей школы.

Потеря привлекательности занятости в вузе связана и с усиливающейся бюрократизацией управления университетами. Объективно современная ситуация в развитии университетов поддерживает профессионализа-

цию управления, формирование слоя профессиональных менеджеров высшей школы.

Однако для вузов всегда были характерны формы участия ключевого персонала в обсуждении и принятии наиболее значимых решений, реализуемые в прошлом преимущественно через институты общественных организаций (партия, комсомол, профсоюз). Сегодня эти формы ушли в прошлое, а новые пока не укоренились в практике управления вузами.

### 1.3.2. Особенности стратегического планирования в российских вузах

Опыт стратегического планирования в российских университетах находится в стадии накопления, первоначального анализа и осмысления [1; 4; 6; 16; 23; 24]. В силу этого ситуация с внедрением стратегического менеджмента в деятельность российских вузов характеризуется:

- отсутствием общепризнанных стандартов и технологий стратегического планирования для таких специфических организаций, как вузы;
- недостаточностью информационных массивов по данной проблематике университетского управления;
- малым числом примеров успешно реализованной стратегии развития российского вуза, представленных вузовскому сообществу.

Сравнительный анализ практики стратегического планирования в бизнесе, муниципальном управлении и вузовском менеджменте приводит к выводам далеко не в пользу вузов, т.к. достаточно очевидно значительное отставание в использовании этой управленческой технологии. Причины этого нуждаются в отдельном анализе и обсуждении. Можно зафиксировать текущие позиции в области применения стратегического планирования для бизнеса, муниципальных образований и вузов по ряду индикаторов, обзор которых дан в табл. 3.

Таблица 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В КОММЕРЧЕСКОМ И НЕКОММЕРЧЕСКОМ СЕКТОРЕ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

Индикатор	Стратегическое планирование в бизнесе	Стратегическое планирование в муниципальном управлении	Стратегическое планирование в вузах
Сложившаяся управленческая технология	Набор стандартных, хорошо описанных подходов и приемов	Наличие разнообразных прецедентов	Отдельные факты
Установившиеся стандарты стратегического плана как документа	Четко расписано и форматировано	Есть для отдельных типов муниципальных образований (например, для моногородов)	Нет
Примеры публично заявленных стратегий	Для широкого круга крупных «прозрачных» компаний	Достаточно много: см. <a href="http://www.eurograd.spb.ru">www.eurograd.spb.ru</a> ; <a href="http://www.citystrategy.leontief.ru">www.citystrategy.leontief.ru</a>	Комплексные планы развития ряда университетов
Примеры успешной реализации стратегии	Многочисленны	Ряд прецедентов: Екатеринбург, Суздаль, Гусь-Хрустальный, Урюпинск и др.	Нет
Информационная обеспеченность	Избыточная	Насыщенная, см. <a href="http://www.mpsf.org">www.mpsf.org</a> , <a href="http://www.eurograd.spb.ru">www.eurograd.spb.ru</a> , <a href="http://www.citystrategy.leontief.ru">www.citystrategy.leontief.ru</a>	Несколько монографий и публикаций в журналах
Наличие подготовленного управленческого персонала	Есть	Во множестве муниципальных образований	Идет процесс формирования во многих вузах

Подходы западных вузов к разработке стратегии характеризуются рядом устойчивых характеристик, выделение которых позволило Е. А. Князеву провести сравнительный анализ подходов к стратегическому управлению в западных и российских университетах [16].

Показатели, выбранные для сравнения реализуемых подходов, следующие:

- мотивация руководства (чем продиктован интерес к стратегическому управлению?)
- миссия университета
- стратегия (ее сфокусированность)
- заинтересованность руководства и инициатива в процессе разработки стратегии
- аналитическое обеспечение разработки стратегии, информационная прозрачность университета
- социальная база работ, группа стратегического планирования.

Основные отличия российских и западных вузов в плане подхода к разработке стратегии выглядят следующим образом (табл. 4).

Таблица 4. ОСНОВНЫЕ ОТЛИЧИЯ РОССИЙСКИХ И ЗАПАДНЫХ ВУЗОВ НА ЭТАПЕ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ

Показатель	«Там»	«Здесь»
Мотивация	Рыночная, рациональная	Чаще – вынужденная, обязанность, мода. Иногда – здоровый авантюризм. Редко – глубоко и полностью осмысленный выбор
Миссия	Лаконичная, уникальная, узнаваемый облик	Развернутая, всеохватывающая, универсальная, стереотипная, стремление к брендам, лозунгам и штампам
Стратегия	Сфокусированная, осознанный выбор из ограниченного набора альтернатив	Неартикулированная, размытая, вместо выбора – стремление быть всем и для всех
Заинтересованность руководства	Инициатива, участие ключевых руководящих работников разных уровней	Дистанцирование или формальное, из общих соображений, выражение интереса
Аналитическое обеспечение	Всестороннее, профессиональное, упреждающее. Любая информация (включая бюджет) об университете, регионе доступна	Либо отсутствует, либо фрагментарное, «любительское». Информации нет, быстро (тем более заранее) подготовить ее не удастся
Отношение к социальной основе	Стремление расширить ее, охватить как можно больше людей на разных стадиях работы	Желание повременить с распространением информации, «не будоражить» коллектив
Применение специальных инструментов и техник	Испытанная, привычная практика, наличие в администрации специалистов, владеющих специальными техниками	Мало кто знает о существовании специальных техник

## ФАКТОРЫ, ОГРАНИЧИВАЮЩИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ВУЗАХ

Пытаться сделать все сразу — значит ничего не сделать.

*Г. Лихтенберг*

Вуз как организация, с точки зрения стратегического планирования ее развития, обладает рядом особенностей, в некоторых случаях оптимизирующих процессы планирования, а в других – существенно их осложняющих. Очевидно, что вуз является средоточием сильного и разнообразного интеллектуального ресурса, характеризующегося восприимчивостью ко всему новому. Это достаточно однородная по структуре интересов организация, как правило, с активным взаимодействием управляющей и управляемой систем. Руководители высшей школы чаще всего отождествляют свои интересы с интересами ключевого персонала, которые они хорошо понимают и поддерживают. Важными особенностями системы управления вузом являются выборность руководителей всех уровней – от заведующего кафедрой до ректора, и коллегиальность принятия наиболее крупных решений ученым советом самого вуза и его подразделений.

Вместе с тем, говоря не только о возможностях, но и об ограничениях для стратегического управления в вузах, необходимо видеть ряд трудностей, которые стоят сегодня перед управленческими командами вузов, заинтересованными в использовании технологий стратегического планирования.

На макроуровне стремление правительства к выравниванию условий деятельности всех субъектов рынка, включая вузы, имело своим следствием существенное ухудшение условий деятельности вузов как хозяйственных организаций. Как бюджетные организации, вузы в последние годы

### **Внешние факторы, ограничивающие стратегическое управление университетами:**

- ❖ Противоречивость стратегических подходов федеральной власти к развитию образования: декларирование развития рыночных подходов в сфере образования и ограничение рыночной активности вузов на практике
- ❖ Общественно-государственный характер управления образованием и бюрократизация государственного управления высшей школой
- ❖ Демократизация управления высшей школой и отсутствие открытой дискуссии по проблемам модернизации образования
- ❖ Дефицит управленческих технологий стратегического планирования для вузов



подверглись жесткому государственному регулированию и контролю. Отказ от политики патернализма в отношении высшей школы, повышение ответственности и самостоятельности вузов в сфере управления и финансирования, введение новых организационно-правовых форм, иницилирующих углубление рыночных отношений в высшем образовании, повышение ответственности вузов в принятии решений по их развитию не подкрепляется решениями государства в области бюджетного процесса и отношений, законодательной базой по закупкам и другими нормативными актами, сегодня жестко регламентирующими деятельность вузов.

Таким образом, российские вузы находятся в двойственном состоянии: с одной стороны, декларируется самостоятельность, с другой – имеет место жесткая регламентация деятельности вузов со стороны Минобрнауки. Зачатки демократизации управления соседствуют с закрытостью дискуссий о проблемах управления как внутри университетов, так и в российском университетском сообществе.

Вместе с тем, исследования организационной культуры российских вузов показывают, что преобладающими в них являются как раз «нерезультативные» типы организационной культуры – клановая и бюрократическая. Рыночный тип, наиболее полно поддерживающий ориентацию организации на достижение поставленных целей по максимально эффективному сценарию, развит в России достаточно слабо даже в известных своей предпринимательской и инновационной активностью университетах.

Существует и дефицит управленческих технологий стратегического планирования, особенно в области методов привлечения вузовского сообщества, анализа внешней и внутренней среды, процедур выявления и согласования интересов как групп персонала внутри университета, так и потребителей образовательных услуг в лице населения, бизнеса и государства.

Для вузовского сектора также характерны мозаичность подходов к стратегическому планированию и отсутствие механизма установления взаимосвязей стратегического и оперативного планирования. Типичной оказывается такая ситуация: миссия и цели объявляются, но не доводятся до формирования программ; стратегия провозглашается, но не обеспечивается необходимой структурной перестройкой; стратегия запускается, но не обеспечивается системой мониторинга и поддержки и др.

### **Внутренние факторы, ограничивающие стратегическое управление университетами:**

- ❖ Накопление внутривузовских проблем, несовместимых с функционированием в рыночной экономике
- ❖ Низкий уровень внутренней интеграции (дисциплинарные и профессиональные связи сильнее институциональных)
- ❖ Старение профессорско-преподавательского состава (ППС)
- ❖ Перегруженность доцентского состава как наиболее активной части ППС
- ❖ Лидерская роль вузовских управленцев относительно низка
- ❖ Отсутствие опыта участия в разработке планов стратегического планирования
- ❖ Внутренние противоречия по видению перспектив развития университета

Многие государственные вузы не проводят мониторинг рынка труда для существующих и новых специальностей. Это связано, с одной стороны, с отсутствием опыта и культуры маркетинговых исследований у администрации вуза, с другой – с возможностью бюджетного финансирования не востребованных рынком специальностей.

Не менее значимые ограничения для стратегического планирования связаны с внутренними факторами вузовской среды.

Российские вузы – достаточно консервативная система, в которой применение рыночных инструментов управления, таких как стратегическое планирование, сталкивается с рядом проблем.

Руководители вуза как основные участники процесса стратегического планирования загружены текущей оперативной работой, вузовское сообщество озабочено проблемами выживания и сохранения материального уровня, обеспечивающего хотя бы основные потребности и статус.

Кроме того, необходимо отметить терминологическую путаницу, характерную для многих вузовских руководителей: очень часто стратегическим планом называется любой долгосрочный план; термин «стратегия» используется для обозначения локальных решений, понимается как синоним слова «политика» и т. д. В технологии стратегического планирования каждый термин несет совершенно определенную нагрузку и очень важно называть вещи своими именами.

Низок уровень информационной составляющей тематики стратегического управления в вузе: всего два-три исследовательских центра; отсутствие позитивного опыта в области стратегического планирования развития вуза; ограниченный отечественный Интернет-ресурс.

Корпоративная культура в вузах такова, что сильны связи ученых, представляющих одну научную школу, относящихся к одной кафедре или факультету. Это зачастую приводит к игнорированию интересов вуза в угоду факультетским или кафедральным интересам.

Нерешенность социальных вопросов в вузе (низкая заработная плата и отсутствие «социального пакета») приводит к оттоку молодежи и старению профессорско-преподавательского состава, что ведет к недостаточной активности при рассмотрении стратегических перспектив. Очевидно, что заинтересованность преподавателей в разработке и реализации стратегии вуза будет тем выше, чем более близкими, реалистичными и достижимыми окажутся стратегические цели для них самих. Однако отсутствие опыта разработки стратегических планов российскими вузами и разное видение стратегических перспектив ограничивает результативность стратегического управления в вузах.

Использование SWOT-анализа для определения возможностей и ограничений стратегического планирования позволяет получить матрицы: «Сильные и слабые стороны вузов в стратегическом планировании» и «Возможности и угрозы применения технологии стратегического планирования» (табл. 5).

Таблица 5. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ВУЗАХ: SWOT-АНАЛИЗ

Сильные стороны	Слабые стороны
Наличие большого интеллектуального потенциала	Отсутствие опыта управленческой деятельности в условиях рыночной конкурентной среды
Хорошая обучаемость, способность к восприятию нового	Разобщенность, групповщина, внутренняя конкуренция за ресурсы и приоритетность
Развитые навыки рефлексии по поводу своей деятельности, ее проблем и недостатков	Терминологическая разобщенность, вкладывание разных смыслов в понятия и термины стратегического управления
Наличие сложившегося ядра организации в лице ее руководителей, ведущих преподавателей и сотрудников	Старение ППС: предпенсионный и пенсионный возраст значительной части ключевого персонала
Возможности	Угрозы
Привлечение международного и отечественного опыта стратегического планирования в вузе	Усиление централизации в принятии ключевых управленческих решений в области высшего образования
Привлечение опыта бизнеса по стратегическому планированию	Отсутствие ясности в отношении региональной стратегии развития высшей школы
Опора на инновационные процессы, идущие в высшей школе	Отсутствие обоснованных прогнозов развития рынка труда в стране и регионе
Возможность привлечения инвестиционных и благотворительных ресурсов НФПК, Фонда Форда, Института «Открытое общество» и других организаций, поддерживающих процессы модернизации управления высшей школой	Глобализация образовательного пространства, усиление конкуренции на уровне региона и страны  Отсутствие обоснованных прогнозов развития рынка труда в стране и регионе
Опора на инновационные процессы, идущие в высшей школе	Глобализация образовательного пространства, усиление конкуренции на уровне региона и страны
Возможность привлечения инвестиционных и благотворительных ресурсов НФПК, Фонда Форда, Института «Открытое общество» и других организаций, поддерживающих процессы модернизации управления высшей школой	

## ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Планы – ничто, планирование – всё.

*Д. Эйзенхауэр*

Подходы к разработке системы стратегического управления в российских вузах можно разделить на три основные группы:

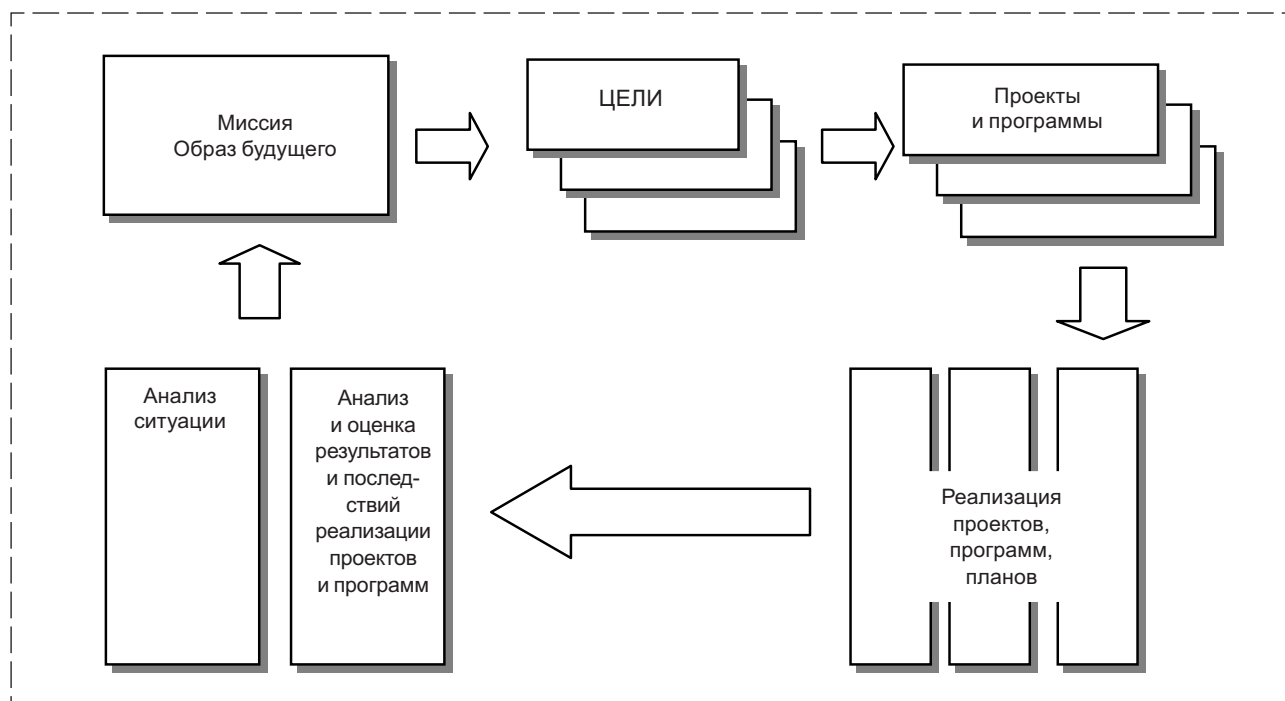
- на основе программно-целевого метода;
- на основе системы сбалансированных показателей;
- на основе рассмотрения вуза как интегрированной двухуровневой системы.

Очевидно, что такая дифференциация носит достаточно условный характер и отражает некоторые существенные отличия в подходах к разработке стратегии образовательного учреждения, сохраняя единство в логике процесса и применяемых инструментах.

Первый подход к стратегическому управлению, наиболее распространенный в Российской Федерации, основан на формировании проектов и программ вуза (рис. 4).

За каждым из блоков стоят конкретные виды работ, которые должны быть выполнены.

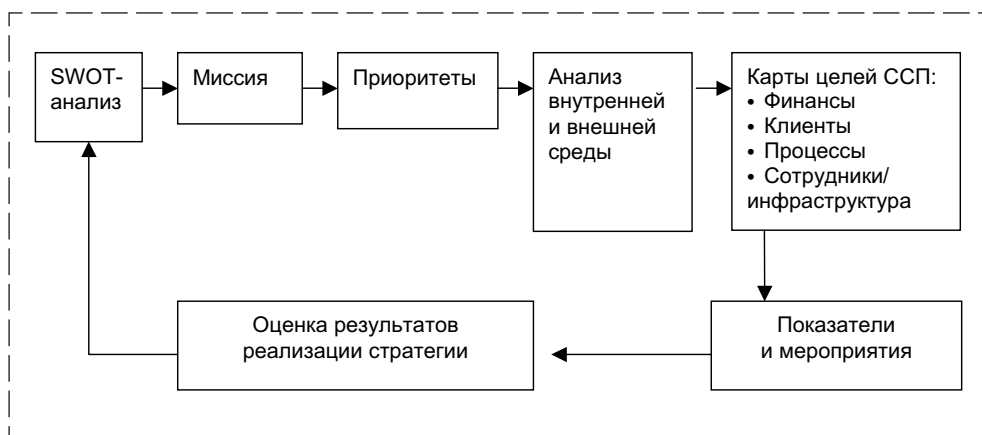
Рис. 4. Схема стратегического управления в вузе, основанная на разработке проектов и программ



В основе второго подхода к стратегическому управлению лежит применение системы сбалансированных показателей, адаптированной к специфике вузов. Выбор этой системы обусловлен тем, что она позволяет одновременно:

- связать стратегические цели с оперативными действиями, позволяющими реализовать стратегию;
- учесть нефинансовые показатели (наряду с финансовыми), что необходимо для оценки деятельности университета, связанной с нематериальными активами и информацией;
- своевременно реагировать на изменения в бизнес-процессах посредством сравнения показателей, измеряющих достигнутые результаты, с теми, которые отображают процессы по достижении этих результатов (рис. 5).

Рис. 5. Схема стратегического управления в вузе, основанная на сбалансированной системе показателей



Базовой предпосылкой третьего подхода к стратегическому управлению является функционирование вуза как интегрированного субъекта. В соответствии с этим подходом стратегия вуза представляется как двухуровневая (рис. 6).

Рис. 6. Схема стратегического управления вуза как интегрированного субъекта



На первом уровне объектами стратегического управления являются факультеты (институты), субъектом управления – ректорат, административные подразделения вуза. Результатом будет оптимальная структура вуза с точки зрения инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности факультетов (институтов).

При разработке стратегии второго уровня объектами управления являются специальности и специализации, субъектами управления – деканы и заведующие кафедрами, а результатом – мероприятия по улучшению востребованности выпускников на рынке труда и научных разработок кафедр на рынке корпоративных клиентов и государства.

По нашему мнению, каждый подход имеет право на существование. Основные преимущества и недостатки каждого из них представлены в табл. 6.

Таблица 6. ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ ПОДХОДОВ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ ВУЗАМИ

Подход	Достоинства	Недостатки
1. На основе разработки проектов и программ	1. Стратегические программы и проекты охватывают все академическое и административное управление	1. Сложное согласование стратегических приоритетов, стратегических целей и мероприятий по реализации стратегии
2. На основе системы сбалансированных показателей	1. Структурирование деятельности всего вуза по четырем перспективам (направлениям). 2. Тесная связь стратегического и оперативного управления	1. Большое число показателей для контроля, что снижает его оперативность
3. Двухуровневая стратегия	1. Связь с потребностями работодателей 2. Вовлеченность всех сотрудников вуза в процесс стратегического управления на соответствующем уровне 3. Преимущество стратегических направлений развития вуза на уровне факультетов и кафедр. 4. Тесная связь стратегического и операционного управления	1. Процесс стратегического управления требует большего времени, чем при других подходах

Финансовая стратегия может быть разработана только как завершающее звено после определения всех остальных функциональных стратегий. Она строится на рекомендациях по маркетингу, производству, логистике, персоналу и обосновывает пути обеспечения предприятий денежным капиталом для реализации стратегии.

Кроме того, стратегический финансовый план показывает не только объем и направления инвестиций и расходов, необходимых хозяйствующим субъектам, но и оптимальный путь обеспечения их конкурентоспособности и улучшения финансового положения.

Только разработав финансовую стратегию и определив все стратегические мероприятия в денежном выражении, можно в дальнейшем оценить результаты ее внедрения через организацию оперативного планирования и управления [12].

## МОДУЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ВУЗАХ

Невозможно определить полный состав участников процесса стратегического планирования в вузе, однако в него обязательно должны входить:

- руководство вуза, представители вузовского сообщества;
- организаторы выражения интересов, ориентаций и потребностей граждан и работодателей;
- независимые консультанты, эксперты, аналитики;
- работодатели;
- граждане (родители учащихся, абитуриенты, студенты);
- субъекты вузовской деятельности: учебной, научной, деловой, хозяйственной, общественной;
  - специалисты, обеспечивающие методическую поддержку процесса разработки программ, проектов и планов;
  - администрация вуза и его бизнес-окружение;
  - консультанты и эксперты, привлекаемые к реализации программ, проектов и планов.

Некоторые роли и функции участников стратегического планирования в вузе представлены на рис. 1–3.

Рис. 1. Участники стратегического планирования в вузе [4]

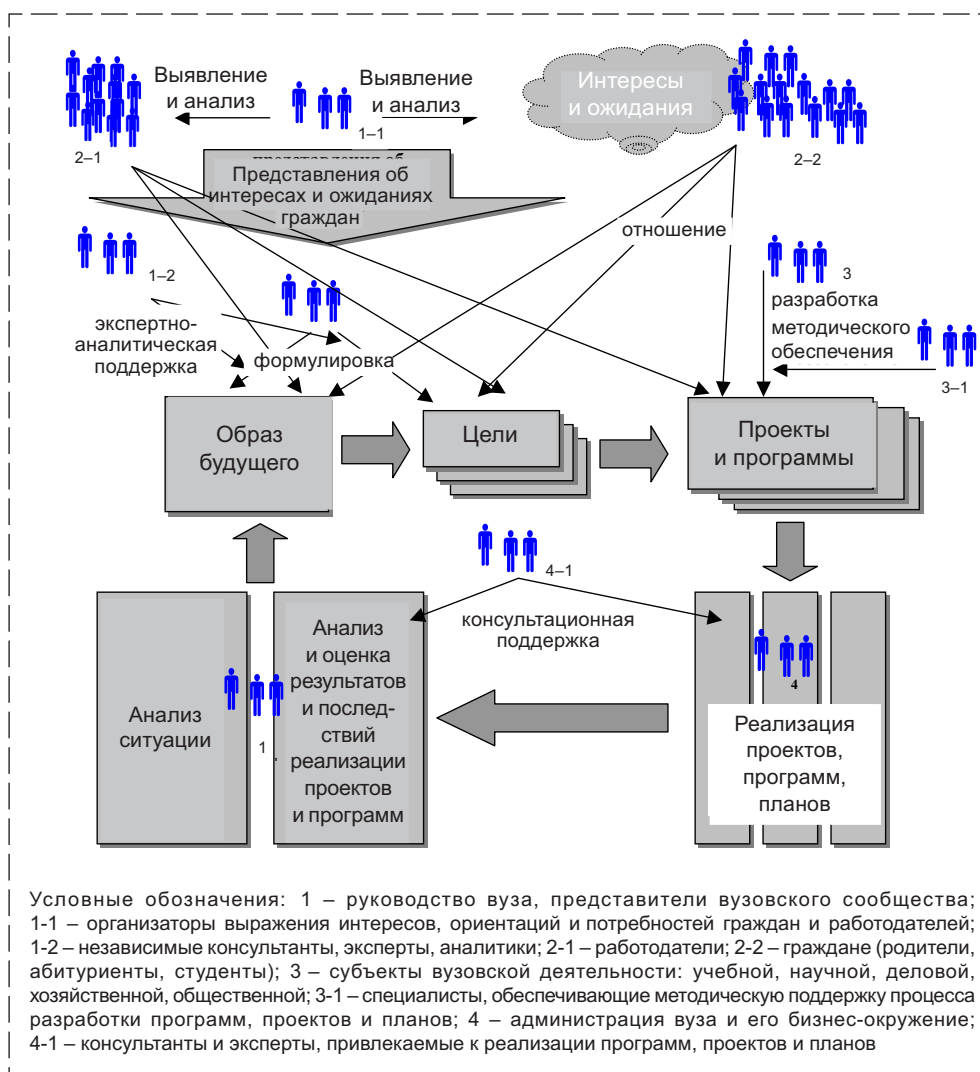


Рис. 2. Траектория перехода вуза из исходного состояния в желаемое [1]

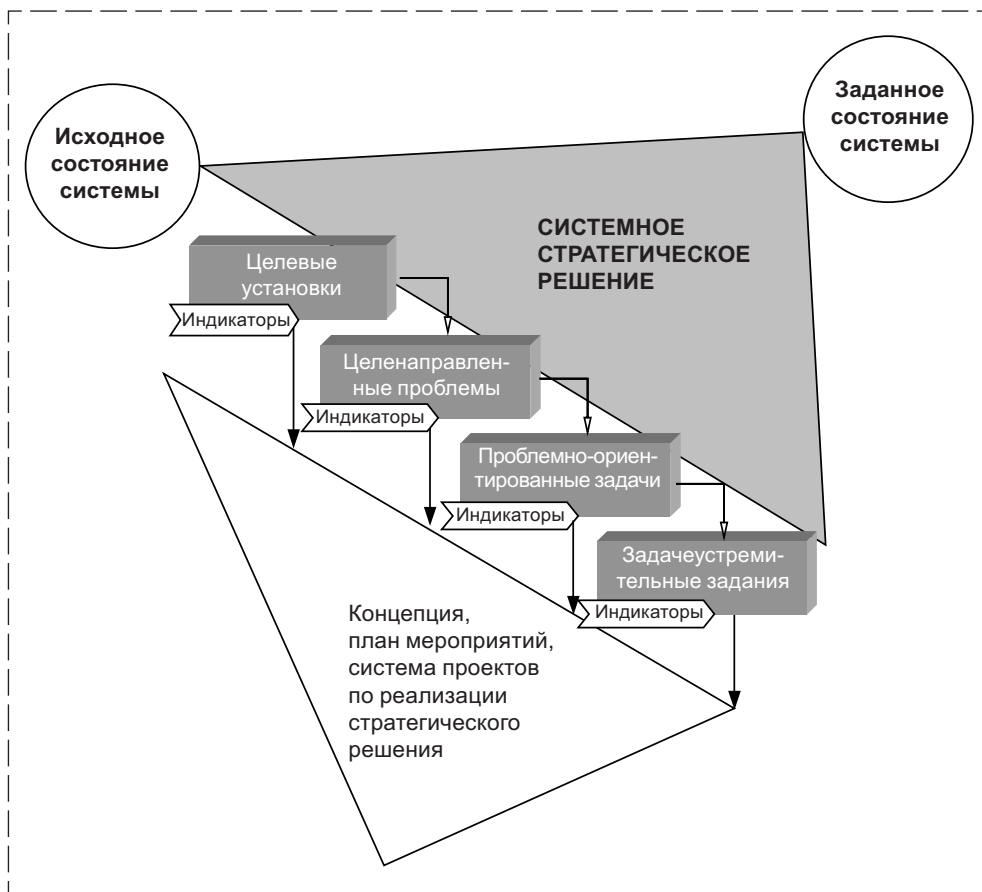
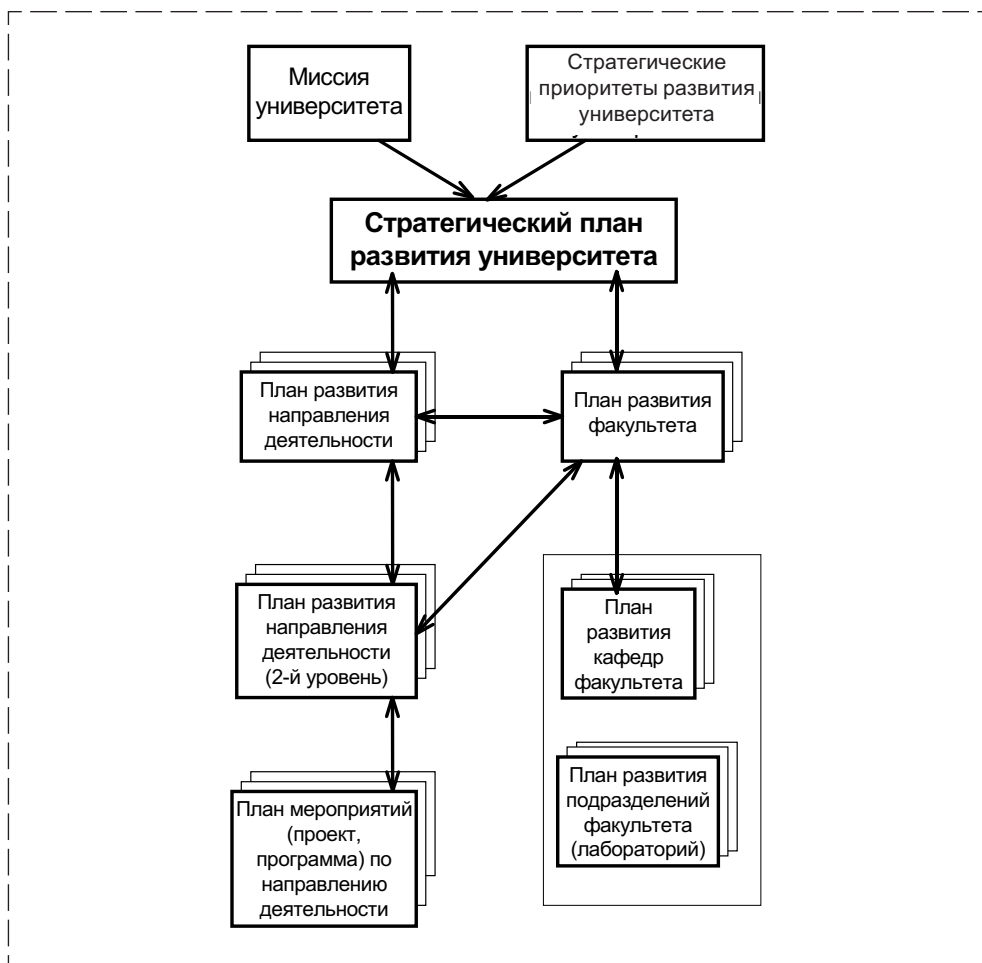


Рис. 3. Структура плана развития университета [21]





---

**ГЛОССАРИЙ**

**Базовые (родовые) стратегии** – по определению М. Портера, три направления достижения конкурентных преимуществ: 1) лидерство в издержках; 2) дифференциация продукции; 3) фокусирование (конкуренция).

**Глобализация** – растущее укрепление социальных и экономических отношений в мире, а также усиливающиеся и преодолевающие всевозможные границы потоки технологий, ресурсов, знаний, людей, ценностей, идей, которые связывают отдаленные регионы в сеть взаимозависимости и взаимодействия таким образом, что на события в одном месте оказывают влияние события, происходящие в другом, отдаленном месте, и наоборот, на мировые события влияет то, что происходит в местном, национальном и региональном контексте.

**Демократизация** – процесс преобразования авторитарных и элитарных структур и процедур руководства, являющихся деспотическими или олигархическими по своей природе, в структуры и процедуры, которые либо напрямую, либо посредством выборных представителей обеспечивают участие в процессе принятия решений всех тех, кого касаются эти решения и действия общественного контроля.

**Децентрализация власти** – процесс, в котором право на осуществление управления и выполнение определенных действий явно, недвусмысленно и точно передается на нижние иерархические уровни организации, системы.

**Диверсификация** – процесс, направленный на развитие многообразия определенных форм или видов объекта или деятельности, возможно, в рамках одной и той же системы. Цель диверсификации – избежать серьезных потерь в случае спада, охватившего лишь один из секторов экономики, снизить зависимость от одного рынка или обеспечить пространство для роста компании.

**Менеджмент** – самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение определенных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов.

**Миссия** – декларация для широкой общественности (в явной, документальной или неявной форме), содержащая причину существования вуза, его цели, особенности, а также пользующиеся популярностью в обществе идеи, в соответствии с которыми вуз определяет академически и экономически жизнеспособную программу.

**Профессиональная бюрократия** – одна из пяти разновидностей структуры организации, описанных Генри Минцбергом. Данная структура является бюрократической и одновременно обходится без централизации. Профессиональная бюрократия, как правило, характерна для администрации университетов, больниц, школ и опирается на мастерство профессиональных работников. Такие организации характеризуются устойчивой оперативной работой, усиливающей стандартность поведения. В то же время они сложны и должны находиться под прямым контролем. В этой связи профессиональная бюрократия использует координационный механизм, который охватывает одновременно и стандартизацию, и децентрализацию.

**Стержневая компетенция организации** – основное конкурентное преимущество, которое проявляется в том или ином виде деятельности сотрудников организации.

**Стратегический менеджмент** – деятельность, связанная с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям. С ростом уровня нестабильности условий предпринимательской деятельности возрастает потребность фирм в ориентации на стратегическое управление. Способности к стратегическому менеджменту предполагают наличие пяти элементов: 1) умение смоделировать ситуацию; 2) умение выявить необходимость изменений; 3) умение разработать стратегию изменений; 4) умение использовать в ходе изменений надежные методы; 5) умение воплощать стратегию в жизнь.

**Стратегическое планирование** – процесс, опирающийся на оценку настоящих и будущих возможностей и угроз среды путем исследования изменяющегося характера этой среды и стандартов конкуренции внутри данной области, а также на оценку сильных и слабых сторон вуза для определения его сравнительных преимуществ, стратегической ниши и стратегий, необходимых для эффективной конкуренции.

**Стратегическое управление** – процесс или система управления, которая связывает стратегическое планирование и принятие решений с ежедневным процессом оперативного руководства.

**Стратегия** – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании. По существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Процесс разработки стратегии включает: 1) определение корпоративной миссии; 2) конкретизацию видения корпорации и постановку целей; 3) формулировку и реализацию стратегии, направленной на достижение целей.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

---

1. *Агранович Б. Л., Похолков Ю. П., Чудинов В. Н., Чучалин А. И.* Стратегический менеджмент в техническом университете. Университетское управление. 2002. № 2 (21). С. 34–44.
2. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999.
3. *Ансофф И.* Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
4. *Балобанов А. Е., Ключев А. К.* Стратегическое планирование развития университета // Университетское управление: практика и анализ. 2002. № 2 (21). С. 19–28.
5. *Балыхин Г. А.* Управление развитием образования: организационно-экономический аспект. – М.: Экономика, 2003. – 428 с.
6. *Борисов И. И., Запрягаев С. А.* Стратегическое планирование и развитие классического университета // Стратегическое планирование и развитие ВГУ: Материалы рабочего совещания, Воронеж, ВГУ, 22 мая 2003 г. Воронеж, 2003.
7. *Бородушко И. В., Васильева Э. К.* Стратегическое планирование и контроллинг. – СПб.: Питер, 2006. – 192 с.
8. *Бринза В. В., Соловьев В. П.* Стратегия управления вузом // Университетское управление: практика и анализ. 2002. № 2 (21). С. 15–19.
9. *Виссема Х.* Стратегический менеджмент и предпринимательство. – М.: Финпресс, 2000.
10. *Виханский О. С.* Стратегическое управление: Учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2003. – 292 с.
11. *Гурков И. Б.* Стратегический менеджмент организации. – М.: ЗАО Бизнесшкола «Интел», 2001.
12. Денежное хозяйство предприятий: Учебник для вузов / Под ред. А. Ю. Козака, О. Б. Веретенникова. – М.: Экономистъ, 2007. С. 328.
13. *Дунаев О. Н., Кузнецова Е. Ю.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – Екатеринбург: Изд-во ИПК УГТУ, 2000. – 220 с.
14. *Евдокимова Я. Ш., Князев Е. А.* Информационные ресурсы в стратегическом менеджменте // Университетское управление: практика и анализ. 2003. № 2 (25). С. 7–18.
15. *Зайцев Л. Г., Соколова М. И.* Стратегический менеджмент. – М.: Экономистъ, 2007.
16. *Князев Е. А.* Об университетах и их стратегиях // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 4 (37). С. 9–18.

17. *Кортов С. В.* Стратегия на начало века // Университетское управление: практика и анализ. 2000. № 3 (14). С. 8–10.
18. *Майбуров И. А.* Мировые тенденции развития высшей школы. – Екатеринбург: ГОУ УГТУ-УПИ, 2002. – 233 с.
19. *Лампель Дж., Альстранд Б., Минцберг Г.* Школы стратегий: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. – М.: Наука, 2001. – С. 336.
20. *Майер Г. В.* О критериях Исследовательского университета // Университетское управление: практика и анализ. 2003. № 3 (26). С. 6–10.
21. *Мамонтов А. Н., Пузанков Д. В., Рябов В. Ф.* Система стратегического планирования развития университета // Университетское управление: практика и анализ. 2002. № 2 (21). С. 6–15.
22. *Морган Э.* Нужно ли университетам стратегическое планирование? Прагматическая оценка // Университетское управление. 2005. № 4. С. 25–26.
23. Развитие стратегического подхода к управлению в российских университетах / Под ред. Е. А. Князева. Казань: Унипресс, 2001. – 528 с.
24. Стратегическое управление и институциональные исследования в высшем образовании / Под ред. Е. А. Князева // Материалы Первой междунар. конф., Москва, 3–4 декабря 2002 г. – Казань: ФизтехПресс, 2003. – 336 с.
25. *Файоль А.* Общее и промышленное управление: Пер. с англ. – Л., М., 1924. С. 74.
26. *Bryson J. M.* Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. Revised Edition. – San Francisco: Yossey-Bass, 1995.
27. *Chaffee E. E.* The Concept of Strategy: From Business to Higher Education: Handbook of theory and research. Vol. I. – N. Y.: Adathon Press. – P. 113–172.
28. *Chaffee E. E.* Three Models of Strategy. 1985. P. 89–98.
29. *Chandler A. D.* Strategy and structure. – Cambridge: MIT Press, 1962.
30. From Strategic Planning to Strategic Management / Eds.: H. Ansoff, R. Declerk, R. Hayes. – N.Y.: Iehn Wiley and Sons, 1976.
31. *Mintzberg H.* The rise and fall of strategic planning. – Free Press and Prentice Hall International, 1994.
32. *Захаров П. Н.* Особенности формирования сбалансированной системы показателей реализации стратегии вуза // Экономика региона (электрон. науч. журн.). 2006. № 5 [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://journal.vlsu.ru/index.php?id=279>.