

## СОСТАВЛЯЮЩИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ ВУЗА

© 2011 Р.В. Козырьков

Астраханский государственный университет

E-mail: roman.kozyrkov@gmail.com

В статье представлены основные подходы определения экономической стратегии. Проанализированы и обозначены составляющие экономической стратегии вуза.

*Ключевые слова:* высшая школа, стратегия, составляющие экономической стратегии.

К настоящему моменту в менеджменте еще не сложилось общепринятого определения стратегии. Но авторов объединяет то, что, рассматривая организацию (предприятие, муниципальное образование, вуз и т.п.) как открытую систему, они признают необходимость разработки системы управления, развития организации для обеспечения взаимодействия с изменениями во внешней среде и выстраивания адекватной линии поведения - планирования деятельности.

Обилие предлагаемых в специальной литературе определений стратегии отражает многообразие и динамичность связей организаций с внешней средой<sup>1</sup>.

Выделение внешней и внутренней среды вуза и их постоянный анализ - это краеугольный камень стратегического управления в образовании. Келлер назвал внешнюю среду и внутреннюю институциональную среду "критическими областями для стратегического управления"<sup>2</sup>. Для каждой из этих областей он определил по три ключевых элемента, которые должны постоянно находиться под пристальным вниманием. В самой организации - это:

- традиции, ценности и ожидания;
- сильные и слабые стороны, как академические, так и материально-финансовые;
- компетентность руководства и его приоритеты.

По отношению к внешней среде ключевыми элементами Келлер считает:

- тенденции в ней и связанные с ними угрозы и возможности;
- понимание рынка, рыночных предпочтений и тенденций;
- конкурентную ситуацию и порождаемые ею возможности и угрозы<sup>3</sup>.

А. Чандлер одним из первых связал понятия стратегии и планирования, дав следующее определение стратегии: "... предопределение основ-

ных долговременных целей и задач предприятия и выбор курса деятельности и размещение необходимых для достижения этих целей ресурсов"<sup>4</sup>.

Значительное развитие концепция стратегии получила в работах Г. Минцберга, предложившего пять определений стратегии в одном:

- план деятельности (продиктованный внешними или внутриорганизационными обстоятельствами или задачами, с акцентом именно на планировании и документировании деятельности);
- принцип поведения или следование некоторой модели поведения организации во внешней среде;
- уникальная позиция на соответствующем рынке производимых организацией товаров или услуг;
- ловкий прием с целью обмануть конкурента;
- перспектива или основной способ деятельности организации<sup>5</sup>.

Очень примечательна точка зрения Г. Минцберга, который почти через тридцать лет дополнил свой научный взгляд: "Поскольку анализ и синтез суть разные понятия, стратегическое планирование не является формулированием стратегии. Анализ может предшествовать синтезу и поддерживать его, он может следовать за ним и содействовать ему, но не может его заменить"<sup>6</sup>. Поэтому основные различия в подходах к определению стратегии, как мы считаем, нужно искать именно в способах ее синтеза. Синтез стратегии есть синтез совокупности деятельности, которая и ведет к сформированному и разделяемому в коллективе видению идеального состояния университета как системы. Отсюда, стратегия может быть явной (документированной) или неявной (вербальной), формализуемой или неформализуемой. Более того, в стратегии отдельного университета могут сочетаться элементы как в формализованном выражении - миссия, политики, планы, программы, проекты и т.д., так и не

представленные в виде документа (принципы, ценности, нормы и т. д.), но неукоснительно реализуемые в практической деятельности.

Известный российский ученый, занимающийся проблемами стратегического управления, профессор О.С. Виханский считает, что можно дать два основных определения стратегии в зависимости от понимания ее сути. В первом случае «стратегия - это конкретный долгосрочный план достижения конкретной долгосрочной цели, а выработка стратегии - это нахождение цели и составление долгосрочного плана»<sup>7</sup>. Впрочем, сам он критически относится к данному определению и придерживается второго: «Стратегия - это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям»<sup>8</sup>.

Иными словами, это осознание стратегии как процесса, лишь направляющего организацию в сторону конечного состояния, но оставляющего свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации. Такое понимание стратегии совпадает с мнением П. Друкера, который указывает: «Не имеет значения, насколько мудрыми, дальновидными или смелыми были решения и действия, предпринятые ранее - они будут застигнуты врасплох новыми событиями... События никогда не происходят так, как ожидается, будущее всегда бывает другим»<sup>9</sup>.

Важным представляется и определение стратегии, данное профессором Г.Б. Клейнером. Он понимает стратегию как единство целей и средств ее исполнения: «Стратегия не предназначена для реализации целей, она включает их в себя, синтезирует со средствами, и в этом особенность стратегии и стратегического планирования, отличие его от всех других видов планирования»<sup>10</sup>. В этом определении заложен принципиально иной подход - не только цели влияют на выбор средств, но и от имеющихся в распоряжении организации средств равным образом зависит выбор стратегии.

Также необходимо отметить, что в рамках исследуемой проблемы понятие стратегии должно отражать не только содержание цели, но и процесс ее реализации с учетом эффективного использования ресурсов, так как в современных экономических условиях любой результат должен

быть сопоставлен с затратами на его достижение. Исходя из этой посылки, наиболее близким определением мы считаем определение, данное С.С. Черновым и П.В. Хворостенко. По их мнению, стратегия представляет собой модель поведения организации на определенном этапе ее жизненного цикла или ее стратегической хозяйственной единицы (СХЕ), в том числе по отдельным деловым процессам, направленную на достижение поставленной цели при заданном объеме ресурсов и сложившихся условиях внешней среды.

Экономическая стратегия вуза должна выработать преимущественно экономические (а не командно-административные) средства достижения стратегических целей организации, т.е. средства, побуждающие всех участников производственного процесса - от исследователей рынка до обслуживающего персонала - заинтересованно выполнять свои роли в обеспечении процветания вуза. Иными словами, экономическая стратегия предполагает эффективное достижение целей экономическими методами и средствами.

Формирование экономической стратегии вуза базируется на трех основных посылах:

- ресурсной концепции вуза как информационной системы, характеризующей совокупность ресурсов, т.е. возможностей определять и достигать долговременных стратегических целей;
- теории конкурентного преимущества как концептуальной основы формирования глобальной и локальных стратегических целей вуза и экономически эффективных средств их достижения;
- теории транзакционных издержек как концепции, позволяющей конкретизировать отдаленные, порой аморфные стратегические цели, придавать им четко выраженный имплицитный характер.

Исходя из существа и особенностей экономической стратегии, можно выделить следующие этапы формирования экономической стратегии вуза:

1. Анализ нестабильности внешней среды вуза и выбор вида стратегического управления, наиболее приемлемого для прогнозируемого уровня нестабильности в исследуемой перспективе.

2. Анализ достигнутого уровня конкурентного статуса вуза и выявление локальных стратегических целей, достижение которых позволит в условиях прогнозируемого уровня нестабильности внешней среды обеспечить конкурентное преимущество.

3. Выбор наиболее экономически эффективных средств достижения стратегических целей за счет усиления стратегического потенциала вуза и более полного использования благоприятных условий, формируемых детерминантами “национального ромба”.

4. Разработка и реализация стратегической программы технического и социального развития вуза на планируемую перспективу, корректирование, ее с учетом анализа “обратных связей”.

Экономическая стратегия отвечает на те же вопросы, что и любая экономическая система:

- что и в каком количестве производить?
- как и какими средствами производить?
- для кого и когда производить?

Для того чтобы ответить на данные вопросы, экономическая стратегия организации должна вырабатывать правила и приемы<sup>11</sup>:

1) исследования условий конкурентного преимущества, формируемых детерминантами “национального ромба” внутри страны и за ее пределами, и выявления предпочтительной миссии вуза;

2) исследования рынков потенциальных товаров и услуг, отвечающих миссии вуза, и выбора таких стратегических зон хозяйствования, которые способны в длительной перспективе обеспечить внешнюю гибкость вуза, т.е. возможность переориентации на функционирование в наиболее благоприятных с экономической, политической, правовой, социально-культурной, научно-технической и экологической точек зрения зонах;

3) формирования ассортимента услуг университета, в наибольшей степени удовлетворяющего актуальные потребности потенциальных покупателей внутри страны и за ее пределами;

4) распределения имеющихся в распоряжении университета и привлекаемых ею дополнительных ресурсов между различными направлениями деятельности, обеспечивающего максимальную эффективность использования этих ресурсов;

5) формирования эффективной ценовой политики, обеспечивающей в долговременной перспективе устойчивое положение университета в традиционных и вновь осваиваемых сегментах рынка;

6) раннего обнаружения кризисных тенденций как в рамках национальной экономики и ее отраслей, так и внутри вуза.

Вырабатывая правила и приемы эффективной реализации этих направлений деятельности,

экономическая стратегия вуза - с момента определения ее миссии и в течение всего периода функционирования - должна быть ориентирована на поддержание конкурентного преимущества, предотвращение кризисных ситуаций, обеспечение длительного процветания в постоянно изменяющемся мире.

Непосредственное рассмотрение составляющих экономической стратегии вуза предполагает рассмотрение элементов стратегии, которыми аргументируется ее актуальность и обоснованность.

Продуманная экономическая стратегия вуза включает решения по следующим вопросам<sup>12</sup>:

1. Сфера деятельности. Под сферой деятельности понимается выбор продукции и услуг, которые будет производить (оказывать) вуз; рынков, которые он будет обслуживать, и уровней вертикальной интеграции, к которой он будет стремиться.

2. Цели. Стратегия должна определить основные заинтересованные группы вуза, критерии оценки деятельности и установить показатели, которых университет хочет добиться в соответствии с этими критериями.

3. Идентификация стратегических бизнес-единиц (СБЕ). Руководству вуза необходимо структурировать вуз в бизнес-единицы, во главе которых находятся ответственные за их деятельность и подотчетные руководству.

4. Размещение ресурсов. Основная стратегическая задача вуза - распределение имеющихся ресурсов прежде всего между СБЕ, а затем между продуктами, рынками, функциональными отделами и видами деятельности в каждой СБЕ.

5. Развитие устойчивых отличительных преимуществ. Наиболее важной стратегической задачей вуза является повышение конкурентоспособности.

6. Эффективные функциональные стратегии. Стратегия развития конкурентоспособности продукции университета должна подкрепляться эффективной функциональной политикой в области создания образовательных услуг, рыночного позиционирования, ассортимента, ценообразования, продвижения и распределения.

7. Синергизм. Ресурсы и возможности каждого подразделения должны дополнять и подкреплять друг друга.

Исходя из вышеизложенного, составляющими экономической стратегии организации можно признать:

1. Составляющие экономической стратегии фирмы, реализуемые во внешней сфере фирмы:

- товарная стратегия;
- стратегия ценообразования;
- стратегия взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов;
- стратегия поведения на рынках денег и ценных бумаг;
- стратегия транзакционных издержек;
- стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы.

2. Составляющие экономической стратегии фирмы, реализуемые во внутренней сфере фирмы:

- стратегия снижения производственных издержек;
- стратегия инвестиционной деятельности фирмы;
- стратегия персонала фирмы.

---

<sup>1</sup> Князев Е.А. Об университетах и их стратегиях // Стратегическое управление университетом. 2005. № 4.

<sup>2</sup> Keller G. Academic Strategy. The management revolution in higher education. The Johns Hopkins University Press, 1983.

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> Chandler A.D. Strategy and structure. Cambridge, 1962.

<sup>5</sup> Mintzberg H. The rise and fall of strategic planning. Free Press and Prentice Hall International, 1994.

<sup>6</sup> Там же.

<sup>7</sup> Виханский О.С. Стратегическое управление. М., 1998. С. 87.

<sup>8</sup> Там же. С. 88.

<sup>9</sup> Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. М., 1998. С. 17.

<sup>10</sup> Клейнер Г.Б. Теоретические основы стратегического планирования на микроуровне // Стратегическое управление предприятием: материалы Рос. науч.-практ. конф. Нижний Новгород, 10-11 сент. 2004 г. Н. Новгород, 2004. С. 11.

<sup>11</sup> Экономическая стратегия фирмы / под ред. А.П. Градова. СПб., 2000.

<sup>12</sup> Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг - менеджмент и стратегии: пер. с англ. СПб., 2007. С. 137-138.

Поступила в редакцию 02.12.2010 г.