



Heriot-Watt University
Research Gateway

Руководство для менеджеров высшего образования по разработке стратегии

Citation for published version:

Moldashev, K & Nurgabdeshev, A 2024, Руководство для менеджеров высшего образования по разработке стратегии: Strategy Development Handbook for Higher Education Leaders. Almaty, Kazakhstan.

Link:

[Link to publication record in Heriot-Watt Research Portal](#)

Document Version:

Publisher's PDF, also known as Version of record

General rights

Copyright for the publications made accessible via Heriot-Watt Research Portal is retained by the author(s) and / or other copyright owners and it is a condition of accessing these publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

Take down policy

Heriot-Watt University has made every reasonable effort to ensure that the content in Heriot-Watt Research Portal complies with UK legislation. If you believe that the public display of this file breaches copyright please contact open.access@hw.ac.uk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Молдашев Кайрат, Нургабдешов Асылбек

РУКОВОДСТВО для менеджеров высшего образования по разработке СТРАТЕГИИ



Молдашев Кайрат
Нургабдешов Асылбек

**РУКОВОДСТВО ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ПО РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ**

Монография

Алматы, 2024

УДК 378 (035.3)
ББК 74.58
М 75

Рекомендовано к изданию Ученым советом учреждения
“SDU University” (протокол № 2 от 30.09.2024)

Рецензенты:

Санат Кожамет, PhD, ассоц. профессор, Oxford Brookes University
Канат Ергалиев, к.э.н. ассоц. профессор Университет Напхоз
Бауыржан Едгенов, PhD, ассистент профессор SDU University

М 75 **Молдашев К.Б., Нургабдешов А.Р.**

Руководство для менеджеров высшего образования по разработке стратегии: монография – Алматы: SDU University, 2024. – 112 с.

ISBN 978-601-329-346-2

Несмотря на множество научных публикаций и книг по стратегическому планированию в высшем образовании, управленцам в этой области не хватает практических рекомендаций по разработке стратегии в условиях турбулентной среды. Эта монография восполняет данный пробел, опираясь на научные исследования, интервью с топ-менеджерами и исследование действия (action-research). Книга выходит за рамки простого описания инструментов стратегического управления и прогнозирования и предлагает пошаговое руководство по их использованию в разработке стратегии, включая методы сбора и анализа данных.

УДК378 (035.3)
ББК 74.58

ISBN 978-601-329-346-2

© Молдашев К.Б., Нургабдешов А.Р., 2024
© SDU University, 2024

Об авторах

Кайрат Молдашев – Исследователь в области высшего образования и научной политики, PhD в области политической экономики. Он занимал должности проректора, проректора по науке и другие управленческие позиции в вузах Казахстана и за рубежом, имеет опыт разработки стратегий и является научным руководителем проекта “Ответы на вызовы COVID 19 и стратегии постпандемического периода высших учебных заведений Казахстана”. Кайрат является членом Национального совета по науке и технологиям при Президенте РК, а также независимым директором АО НЦГНТЭ. Его работы публиковались в ведущих журналах, включая *Studies in Higher Education*, *Higher Education Quarterly* и в книгах издательств Routledge и Palgrave.

Асылбек Нургабдешов — Ассоциированный Профессор стратегии и директор магистерских программ по стратегии в Эдинбургской бизнес-школе, Университет Хериот-Ватт. Он получил степень PhD по стратегическому менеджменту в Университете Шеффилда, Великобритания. Ранее был деканом бизнес-школы в Университете СДУ, деканом в Алматы Менеджмент Университете и директором Центра исследований HR в Университете Нархоз. Основные научные интересы включают стратегический менеджмент, управление человеческими ресурсами и управление высшим образованием. Его исследования публиковались в ведущих журналах, включая *Journal of Business Research*, *International Journal of Human Resource Management* и *Journal of International Management*.

БЛАГОДАРНОСТЬ

Благодарим всех коллег за обратную связь и участие в подготовке данной работы.

Монография подготовлена в рамках проекта, который реализуется за счет грантового финансирования на 2022-2024 г. Комитета науки Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан по теме ИРН AP13068362 «Ответы на вызовы COVID-19 и стратегии постпандемического периода высших учебных заведений Казахстана».

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
Что такое стратегия?	8
Четыре подхода к формулированию стратегии	10
Стратегия в условиях турбулентной среды	14
Вовлечение заинтересованных сторон в разработку стратегии	17
ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТОВ	18
Кто будет нести ответственность?	18
Внутренняя команда vs внешние консультанты	18
Руководящие принципы разработки стратегии	20
Преемственность или радикальная трансформация	20
Ощутимая позиция или широкая перспектива	21
Степень вовлеченности заинтересованных сторон: Кто?, На каких этапах?, Насколько?	23
ВОВЛЕЧЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН	27
Определение заинтересованных сторон	27
Матрица заинтересованных сторон	27
Выбор уровня открытости	30
СБОР ДАННЫХ ДЛЯ СТРАТЕГИИ	32
PESTEL	36
Сбор данных для PESTEL	39
Оценка конкурентной позиции	41

Пять сил Портера	41
SWOT	47
Форсайт	56
Сканирование горизонта	57
 АНАЛИЗ ДАННЫХ И ВЫВОДЫ	 64
Сопоставление внутренних ресурсов с возможностями-VRIO.....	64
Матрица TOWS	87
Конкурентные стратегии Портера	89
Планирование сценариев (продолжение Форсайта)	93
Матрица сценариев.....	93
Возможное, вероятное и желаемое будущее	99
 РАЗРАБОТКА И УТВЕРЖДЕНИЕ СТРАТЕГИИ	 101
Бэккастинг при разработке стратегии:	101
Определение приоритетных направлений	103
Сбор обратной связи и принятие стратегии	106
 В ЗАКЛЮЧЕНИЕ	 108
 БИБЛИОГРАФИЯ	 109

ВВЕДЕНИЕ

Пандемия продемонстрировала критическую значимость гибкости, открытости к новым моделям, коммуникации и вовлеченности заинтересованных сторон в системе высшего образования. Несмотря на то, что пандемия являлась разрушительным, но относительно краткосрочным фактором, сектор высшего образования продолжает испытывать долговременное влияние множества трендов, включая технологические прорывы в сфере искусственного интеллекта. В этой связи возникает основной вопрос: «Как разработать долгосрочные стратегии в условиях подобной среды?»

Стратегия необходима для обеспечения общего вектора развития, однако в условиях высокой неопределённости и постоянных изменений, которые стали “новой реальностью”, избыточно детализированные стратегии могут снижать уровень гибкости. Следовательно, требуется найти баланс между преднамеренным планированием и готовностью к внедрению новых моделей.

Несмотря на обилие научных публикаций по стратегической гибкости, открытости к новым моделям и дальновидности, менеджерам не хватает практических рекомендаций по разработке стратегии в условиях турбулентной внешней среды. Более того, эти руководства часто разбросаны по отчетам, блогам и различным веб-страницам. Эта монография призвана восполнить данный пробел, опираясь на научную

литературу, интервью с топ-менеджерами, ответственными за формулирование стратегии в рамках научного проекта, а также исследования в действии (action research), в результате которого была разработана стратегия для вуза.

Данная книга выходит за рамки простого описания инструментов менеджмента и их элементов. Она предоставляет пошаговое руководство о том, как эти инструменты могут быть использованы в процессе формулирования стратегии, с методологиями сбора и интерпретации данных. На рисунке 1 представлена структура книги, которая начинается с заложения фундамента с ключевыми определениями и заканчивается руководством по связыванию стратегии с действием.

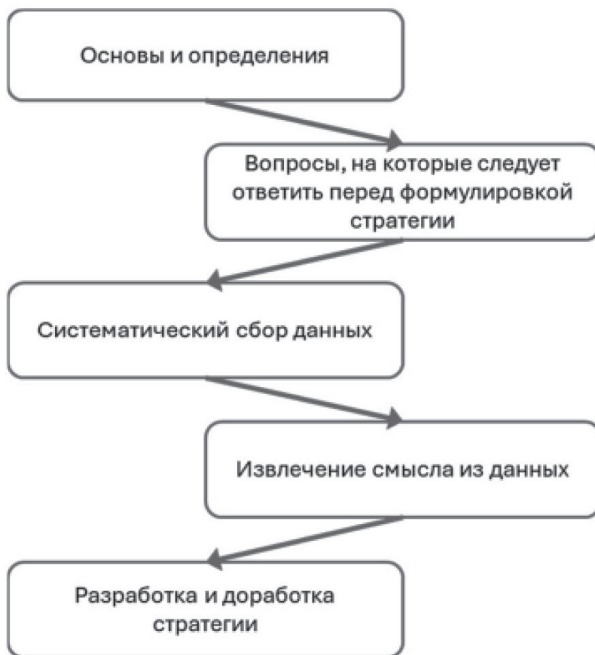


Рисунок 1. Структура книги

Что такое стратегия?

Термин «стратегия» берет свое начало от древнегреческого слова «strategos», что означает «полководческое искусство» или «искусство генерала». Изначально стратегия ассоциировалась с военным планированием, и многие великие победы связывались со стратегическим мастерством командиров. Со временем концепция стратегии вышла за рамки военных корней, став ключевым элементом в различных сферах, включая бизнес, политику и образование.

Прежде чем приступить к любому делу, будь то чтение книги или руководство многонациональной корпорацией, крайне важно иметь четко сформулированную стратегию. Например, при чтении книги полезно заранее определить, с какого раздела начать, каким темпом двигаться, стоит ли делать аннотации или читать исключительно для удовольствия. Это предварительное планирование помогает направлять ваши действия и гарантировать, что вы эффективно достигнете своих целей. Аналогично, в более широком контексте стратегия предшествует действиям и определяет последовательность шагов, необходимых для достижения желаемых результатов.

Стратегия отвечает на такие вопросы, как «почему существует организация» (миссия), «кем она намерена стать в будущем?» (видение) и «Как она будет осуществлять свою миссию и достигать своего видения» (Ценности и действия).

Элемент «как» можно дополнительно разделить на две ключевые категории: «как» с точки зрения действий, кото-

рые организация будет предпринимать, и «как» с точки зрения ценностей, которых он будет придерживаться при реализации своих действий.

Сформулированная стратегия должна отвечать на три основных вопроса, которые определяют направление и действия организации: Почему организация существует? Кем она хочет стать в будущем? Как она выполнит свою миссию и достигнет своего видения?

1. **Миссия: цель существования организации** Заявление о миссии определяет цель и основные задачи организации. Оно отвечает на вопрос, для чего существует организация, и формирует четкое представление о направлении и фокусе ее усилий. Сильное заявление о миссии внутренним ориентиром для принятия решений и одновременно ясно транслирует ключевую цель организации для внешних заинтересованных сторон.
2. **Видение: будущее, к которому стремится организация.** Заявление о видении описывает, долгосрочные амбиции организации. Это вдохновляющее и целеустремлённое описание того, кем организация стремится стать и каких высот достичь. Сильное видение вдохновляет и мотивирует сотрудников, направляя их усилия на достижение общей будущей цели.
3. **Как организация будет достигать своей миссии и видения.** Стратегический подход к выполнению миссии и достижению видения можно разделить на два ключевых элемента:

- **Ценности:** Это основные принципы и этические нормы, которыми организация руководствуется при выполнении своих действий. Соблюдение корпоративных ценностей гарантирует, что подход организации к достижению своих целей соответствует ее этическим убеждениям и культурным стандартам.
- **Цели и действия:** Включают конкретные стратегические задачи, шаги и инициативы, которые организация предпримет для реализации своей миссии и видении. Эти действия представляют собой стратегические решения, формирующие путь, по которому пойдет организация.

Вопросы миссии «Почему» и видения «Что» зачастую не вызывают разногласий, однако существуют различные подходы к тому, насколько детализированными должны быть цели и действия в стратегическом документе. В следующем разделе будут рассмотрены пять определений стратегии, предложенных Минцбергом, которые помогут выбрать оптимальный путь для ее формулировки

Четыре подхода к формулированию стратегии

Данный раздел основан на работе Минцберга и др. (2009), в которой изложены четыре подхода к формулированию стратегии, основанные на пяти ключевых определениях стратегии. Раздел направлен на объяснение причин существования различных подходов к формулированию страте-

гии и их обоснование. Он также служит ориентиром для выбора инструментов, представленных в последующих главах, которые будут наиболее релевантны вашим целям.

Минцберг и др. (2009) выделяют четыре подхода к разработке стратегии: стратегическое планирование; стратегическое видение, стратегическое предпринимательство; и стратегическое обучение. Матрица на рисунке 2 отображает данные подходы по квадрантам на основе стратегического процесса и содержания стратегии.



Рисунок 2. Четыре подхода к формированию стратегии
(Источник: Mintzberg et al., 2009)

Два крайних полюса в стратегическом процессе рассматривают стратегию как *план* и как *паттерн* (см. горизонтальную ось в матрице на рисунке 2). Стратегия может трактоваться как детально проработанный *план*, задающий направление для достижения целей из точки А в точку Б в будущем. Такие стратегии обычно формулируются с использованием SMART-целей (конкретных, измеримых, достижимых, релевантных и ограниченных по времени) и представляют собой подробные планы, часто основанные на линейной экстраполяции предыдущих результатов и текущих тенденций. В противоположность этому, стратегия может быть воспринята как эмерджентный паттерн, который формируется по мере того, как организации учатся на опыте и постепенно вырабатывают последовательное поведение. Такие стратегии избегают детализированных планов и больше полагаются на адаптивный подход «дорога план покажет» и открыты для возникающих ситуаций в будущем.

Следует подчеркнуть, что данные подходы представляют собой крайности, и в реальности лишь немногие стратегии полностью преднамеренны или эмерджентны. Реальные стратегии часто находятся в континууме между этими двумя крайностями, и многие из них склоняются в сторону продуманного плана. Мы обсудим некоторые подводные камни чрезмерного следования стратегии как плану в конце этого раздела.

На вертикальной оси рисунка 2 представлено содержание стратегии, которое состоит из стратегии как осязаемой позиции и как широкой перспективы. Когда организации

размещают определенные продукты или услуги на определенных рынках, это относится к стратегии как позиции. В противовес этому, если организация сосредоточена на своем способе ведения бизнеса и базируется на видении, то содержание стратегии представляет собой более широкую перспективу.

Универсального подхода к стратегии не существует. Небольшой стартап с ограниченными данными о прошлом и небольшой клиентской базой может стать более открытым для новых моделей и определить ощутимые позиции или конкретные рынки для своих продуктов или услуг. В этом случае стратегическое предпринимательство является подходящим инструментом для разработки стратегии. В то же время государственные высшие учебные заведения могут сосредоточиться на широких перспективах и, с учетом турбулентной среды, проявлять большую открытость к новым моделям, следуя принципам стратегического обучения.

Наше исследование стратегического планирования в казахстанских университетах выявило преобладание подхода к стратегии, как к плану, особенно в государственных вузах. Этот подход пользуется широкой популярностью.¹ Широкое использование целей SMART и KPI в стратегических документах связано с желанием обеспечить выполнение стратегии и иметь возможность тщательно контролировать его реализацию. KPI уделяется особое внимание, и как отметил один консультант по стратегии, с которым я встречался, «стратегический документ без измеримых KPI – ничто».

¹ Stevens, R. E., Loudon, D. L., Oosting, K. W., Migliore, R. H., & Hunt, C. M. (2013). *Strategic planning for private higher education*. Routledge.

Данное не для принижения значимости SMART целей или KPI, но скорее служит призывом к осторожному их использованию в качестве индикаторов прогресса и предупреждению о возможных непреднамеренных последствиях. Например, жесткие KPI, связанные с требованиями к публикации, могут привести к таким непреднамеренным последствиям, как «игра», использование неэтичных практик публикации для имитации высокой исследовательской продуктивности (Молдашев 2022).

Стратегия в условиях турбулентной среды

Стратегия направлена на будущее. Учитывая высокую неопределенность и сбои как новую норму, становится очевидным, что линейные подходы, основанные на экстраполяции прошлых данных и текущих тенденций в будущее, могут оказаться неэффективными. Тем не менее, я часто встречал стратегии, которые устанавливают конкретные экстраполированные KPI и действия, направленные на достижение видения организации. Такой подход может работать при условии стабильности, когда события развиваются согласно ожиданиям разработчиков стратегии. Однако при существенных изменениях во внешней среде такие стратегии или их отдельные элементы быстро устаревают. Она может ввести организации в заблуждение или ее необходимо пересмотреть, чтобы она соответствовала текущему моменту.

В ходе наших интервью мы выявили два подхода высшего руководства, столкнувшегося с неэффективностью, стратегического документа. Первый подход заключался в его игнорировании и выполнении действий, которые диктует ситуация, что подрывало стратегию как руководство. Второй подход заключался в ежегодном пересмотре стратегии, что в некоторой степени подрывало долгосрочный статус документа. Оба эти подхода принижали роль стратегии.

Чтобы избежать подобных проблем, ориентированная на будущее стратегия должна извлекать пользу из тщательной оценки возможных будущих сценариев наряду с анализом прошлых данных.² Одним из предлагаемых инструментов является корпоративный форсайт, определяемый как *«систематическая динамическая способность на уровне организации интерпретировать изменения в окружающей среде, намечать и оценивать возможные будущие варианты на основе этих изменений и использовать информацию из этих будущих вариантов»*.³

Для систематического анализа будущего можно использовать концепцию трех будущих или завтрашних дней, предложенную Сардаром и Суини⁴. Структура трех завтрашних дней (3Ts) различает расширенное настоящее, знакомое будущее и немыслимое будущее.

² Оливер, Дж. Дж. и Парретт, Э. (2018). Управление будущей неопределенностью: переоценка роли планирования сценариев. *Business Horizons*, 61 (2), 339-352.

³ Фергнани, А. (2022). Корпоративное форсайт: новый рубеж стратегии и управления. *Academy of Management Perspectives*, 36 (2), 820-844.

⁴ Сардар, З. и Суини, Дж. А. (2016). Три завтра постнормальных времен. *Будущее*, 75, 1-13.

Расширенное настоящее [Extended Present] – это первый из 3Т, охватывающий временной интервал от пяти до десяти лет от настоящего. В рамках этого горизонта мы можем полагаться на текущие проблемы и тенденции для прогнозирования будущих событий. Сканирование будущего в рамках «расширенного настоящего» должно также включать в себя фиксацию возникающих проблем и слабых сигналов. Слабыми сигналами могут быть технологии, найденные в лабораториях на экспериментальной стадии, или новые практики, принятые лидерами отрасли, которые еще не стали общепринятыми тенденциями.

Далее следует **знакомое будущее** [Familiar Futures] с временным интервалом от десяти до двадцати лет. Мы можем использовать основанные на фактах прогнозы, видения будущего и научную фантастику, чтобы сделать это будущее более знакомым. Понимание того, как могут разворачиваться события в рамках Familiar Futures, включает в себя информированное воображение возможных сценариев.

Последний из 3Тs – это **немыслимое будущее** [Unthought Future] , которое охватывает временной горизонт за пределами двадцати лет. Не совсем невозможно представить, чего ожидать в таком временном горизонте, но существует множество альтернативных сценариев будущего, и некоторые из них могут быть немыслимыми из-за отсутствия у нас знаний в настоящее время.

Хотя расширенное настоящее можно рассматривать как более предсказуемое, оно содержит элементы непродуманного будущего, и это не означает, что следующие пять лет

предсказуемы на основе текущих тенденций. Слабый сигнал или возникающее явление, которое, как мы можем думать, станет тенденциями, может не развиваться так, как ожидалось.

В этой книге мы представляем инструменты и концепции, основанные на будущих исследованиях и прогнозировании, которые включают сканирование горизонта, черного лебедя, дикую повозку, планирование сценариев и бэккастинг. Эти инструменты и концепции трех завтра сделают наше мышление о будущем более систематичным, информированным и творческим и разработают стратегии, ориентированные на будущее.

Вовлечение заинтересованных сторон в разработку стратегии

В школе строгого планирования среднее звено управления и сотрудники часто рассматриваются как ответственные за реализацию стратегии, но редко участвуют в ее формулировании. При таком подходе, несмотря на настойчивые предложения в исследованиях по управлению об открытости процесса формулирования стратегии и вовлечении заинтересованных сторон, управление заинтересованными сторонами по-прежнему остается проблемой. Формулирование стратегии в значительной степени зависит от команды высшего руководства и совета директоров с ограниченным участием заинтересованных сторон.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТОВ

Кто будет нести ответственность?

Первым ключевым шагом в формулировании стратегии – определить, кто будет координировать процесс. Выбор правильной координирующей команды имеет решающее значение, поскольку она группа часто выступает в роли «фильтра» и оказывает значительное влияние на конечный результат. Состав этой команды может создать или разрушить эффективность стратегии, поэтому необходимо тщательно подходить к ее формированию.

Ключевым фактором является обеспечение диверсификации и открытости команды, а не наполнения ее людьми с отношением «мы знаем как». Разнообразие взглядов и опыта способствует повышению креативности и инноваций в процессе формулировании стратегии. Открытость обеспечивает готовность принимать новые идеи и подходы, что имеет решающее значение в условиях стремительно меняющейся деловой среды.

Внутренняя команда vs внешние консультанты

Распространенный вопрос: использовать ли внутреннюю команду или привлечь внешних консультантов? Оба подхода имеют свои преимущества и недостатки:

Внутренняя команда: Внутренняя команда обладает глубокими знаниями об организации и ее непосредственном контексте. Они знакомы с корпоративной культурой, ценностями и внутренними процессами компании, что может стать значительным преимуществом. Однако возможны

и ограничения, такие как влияние внутренней политики или нежелание предлагать кардинальные изменения из-за существующих предрассудков и отношений .

Внешние консультанты: Внешние консультанты предлагают свежий взгляд, а также могут привнести новые идеи и специализированные знания в такие области, как прогнозирование и сценарное планирование. Их внешний анализ помогает выявить слепые пятна, которые внутренние команды могут упустить из виду. Однако консультанты должны быть осторожны, чтобы не применять подход «один размер для всех», поскольку у них может отсутствовать глубокое понимание внутренней специфики организации.

Гибридная команда: эффективные команды по разработке стратегии часто объединяют как внутренних заинтересованных лиц, так и внешних консультантов. Гибридный подход позволяет использовать сильные стороны обеих групп. При таком подходе внутренние специалисты обеспечивают понимание организационной динамики, культуры и контекста, гарантируя, что стратегия будет релевантной и осуществимой. Внешние консультанты, в свою очередь, вносят свежие идеи, объективность и экспертизу в стратегических инструментах и методологиях, помогая бросить вызов статус-кво и внедрять инновации.

Объединение внутреннего опыта сотрудников с внешним взглядом и специализированной экспертизой консультантов позволяет команде разработать более сбалансированную и перспективную стратегию.

Руководящие принципы разработки стратегии

Прежде чем приступить к сбору данных для разработки стратегии, организация должна установить руководящие принципы или сформулировать видение. Этот процесс обычно включает участие совета директоров и высшего руководства, наряду с другими ключевыми заинтересованными сторонами.

Преемственность или радикальная трансформация

При разработке стратегии возникает ключевой вопрос: следует ли организации придерживаться преемственности или стремиться к радикальной трансформации. Независимо от того, представляет ли организация собой стартап, формализующий своё стратегическое направление, или устоявшуюся компанию, пересматривающую свои приоритеты, этот выбор имеет решающее значение.

Стратегии, основанные на преемственности, направлены на сохранение существующей миссии и ценностей с одновременной адаптацией стратегических целей к меняющимся обстоятельствам. Такой подход обеспечивает стабильность, используя устоявшиеся сильные стороны и текущее положение организации на рынке.

Радикальная трансформация, напротив, подразумевает комплексную перестройку, которая может включать пересмотр миссии и ценностей организации. Этот подход может оказаться более рискованным и деструктивным, но бывает необходим для организаций, сталкивающихся со значительными внешними угрозами или тех, кто хочет воспользоваться новыми, прорывными возможностями.

Ощутимая позиция или широкая перспектива

Вторым критическим вопросом, который следует рассмотреть на этапе разработки стратегии, является характер окончательного стратегического документа. Следует ли стратегии опираться на конкретные ключевые показатели эффективности (KPI), определяющие измеримые позиции на каждом этапе, которые должны быть достигнуты, или она должна предоставлять широкую перспективу, выступая как руководящее видение, остающееся гибким и открытым для будущих изменений и возникающих моделей?

Стратегия как ощутимая позиция

Стратегии, ориентированные на достижение конкретных позиций строятся на основе SMART-целей (конкретных, измеримых, достижимых, релевантных и ограниченных по времени) и KPI, установленных для определенных периодов. Такой подход обладает рядом преимуществ:

Четкие цели: цели SMART и ключевые показатели эффективности задают четкие, измеримые цели, что упрощает отслеживание прогресса и измерение успеха.

Контроль и подотчетность: Подробные планы с конкретными показателями позволяют осуществлять точно мониторить выполнение, обеспечивая подотчетность на всех уровнях организации. Панели управления и отчеты о производительности предоставляют осязаемые доказательства достижений, что может быть привлекательным для совета директоров и высшего руководства.

Мотивация посредством вознаграждений: достижение установленных ключевых показателей эффективности часто приводит к повышенным бонусам или признанию, мотивируя персонал на более эффективную работу.

Этот структурированный подход также имеет свои недостатки:

Давление и манипуляции: давление, связанное с необходимостью достижения конкретных целей, может привести к игровому поведению, когда сотрудники манипулируют результатами, чтобы казаться успешными, но при этом не улучшают реальную производительность.

Ограниченная гибкость: жесткая ориентация на заранее установленные цели может ограничить способность организации адаптироваться к деструктивным изменениям, снижая стратегическую гибкость и скорость реагирования.

Стратегия как широкая перспектива

Стратегии, ориентированные на открытость к возникающим моделям, обеспечивают широкую перспективу, фокусируясь на целях и возможных сценариях, а не на фиксированных метриках. Такой подход обладает рядом преимуществ:

Гибкость и адаптивность: Отсутствие ограничений, накладываемых конкретными ключевыми показателями эффективности, позволяет организациям оперативно изменять стратегию в ответ на непредвиденные изменения и возможности, что способствует долгосрочной устойчивости.

Повышение вовлеченности: Данный предполагает более высокий уровень вовлеченности и инициативы со сторо-

ны сотрудников, который вносит вклад в формулировании и совершенствовании стратегии с течением времени. Это может привести к более высокой степени ответственности и приверженности организационным целям.

Поощрение инноваций: Сосредоточение на более широких целях стимулирует сотрудников к креативному мышлению и выдвижению инновационных решений, способствуя постоянному совершенствованию.

Стратегия как широкая перспектива также имеет свои недостатки

Воспринимаемая неоднозначность: Без конкретных измеримых показателей стратегии могут казаться расплывчатыми или неактуальными, что усложняет демонстрацию прогресса и достижения успеха.

Высокие требования к инициативе: Такой подход требует более проактивного сотрудников в процессе разработки и реализации стратегии. Это может стать проблемой, если организационная культура не поддерживает подобную инициативу.

Степень вовлеченности заинтересованных сторон: Кто?, На каких этапах?, Насколько?

Одним из ключевых аспектов в процессе формулирования стратегии является степень вовлеченности заинтересованных сторон. Следует ли ограничить участие узким кругом ключевых участников, или организация должна стремиться к внедрению открытого стратегирования обеспечивая высокий уровень вовлеченности различных заинтересованных сторон? Методы идентификации и классификации заинте-

ресованных сторон и планирования степени их вовлеченности подробно описаны в следующем разделе. Здесь мы сосредоточимся на более широком вопросе: кто должен быть вовлечен и как эффективно вовлекать их на разных этапах разработки стратегии.

Закрытый подход: сфокусированный и контролируемый

При закрытом подходе процесс формулирования стратегии охватывает ограниченный круг ключевых заинтересованных сторон. Этот подход часто подходит для малых коммерческих организаций, ориентированных на специализированные ниши. Фокус, как правило, уделяется внутренним заинтересованным лицам, таким как руководители, менеджеры и сотрудники. Внешние стейкхолдеры, включая клиентов и партнеров, привлекаются лишь на ограниченных этапах, чаще всего через опросы и интервью, обеспечивая их точечный вклад.

Преимущества закрытого подхода:

Операционная эффективность: Небольшое количество участников сокращает длительность принятия решений и снижает управленческую сложность, связанную с необходимостью координации различных мнений.

Конфиденциальность: Ограниченный доступ к процессу разработки стратегии помогает минимизировать риск утечки информации и сохраняет стратегическую конфиденциальность.

Быстрое согласование: В условиях узкого круга участников легче достичь консенсуса, что способствует большей согласованности и согласованию интересов.

Недостатки закрытого подхода:

Ограниченность перспектив: Недостаточная вовлеченность широкого круга заинтересованных сторон может привести к узости подхода и недостаточному учёту критически важных внешних факторов, что может негативно сказаться на результативности стратегии.

Снижение заинтересованности (Низкий уровень вовлеченности?): Отсутствие активного участия более широкого круга стейкхолдеров может снизить уровень приверженности стратегии и ослабить поддержку её реализации.

Открытый подход: инклюзивный и всеобъемлющий

В случае более крупных некоммерческих или коммерческих организаций с более широкими воздействиями, таких как университеты, часто предпочтителен открытый подход к формулированию и реализации стратегии. Эти организации оказывают влияние на более широкий круг заинтересованных сторон, что требует сбалансирования противоречивых и сложных ожиданий.

Преимущества открытого подхода:

Разнообразные идеи: привлечение широкого круга заинтересованных сторон, представляющих различные группы интересов, способствует генерации многообразных идей и формированию более комплексных и инновационных стратегий.

Улучшение имиджа: Открытый процесс стратегирования демонстрирует приверженность компании принципам прозрачности, что улучшает её общественный и корпоративный имидж.

Повышение лояльности: Вовлечение стейкхолдеров на различных этапах разработки стратегии формирует чувство сопричастности и повышает их лояльность к компании, что облегчает её последующую реализацию.

Недостатки открытого подхода:

Рост управленческой сложности: Управление вкладом большой и разнообразной группы заинтересованных сторон требует значительных временных и административных ресурсов для координации и интеграции различных взглядов в единый стратегический план.

Риск конфликта интересов: Разнообразие мнений и интересов может вызвать конфликты и усложнить процесс принятия решений, что может замедлить достижение консенсуса и привести к фрагментации стратегии.

ВОВЛЕЧЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Определение заинтересованных сторон

В данной главе представлены два ключевых инструмента, предназначенных для эффективного вовлечения заинтересованных сторон в процесс стратегического формулирования.

Первый инструмент – матрица «Влияние- Интерес» – предназначенная для идентификации и классификации заинтересованных сторон на основе уровня их влияния или власти и степени интереса к проекту. Этот инструмент позволяет глубже понять потенциальное влияние заинтересованных сторон на стратегию и определить оптимальные подходы к управлению их вовлеченностью.. Второй инструмент предоставляет рекомендации по определению необходимого уровня вовлеченности заинтересованных сторон на различных этапах процесса разработки стратегии.

Матрица заинтересованных сторон

Матрица «Влияние-Интерес» является важным инструментом для приоритизации заинтересованных сторон. Она помогает менеджменту организации классифицировать их на основе степени их влияния и уровня заинтересованности в проекте или инициативе. Использование этой матрицы дает возможность корректировать подходы к взаимодействию с каждой группой стейкхолдеров в зависимости от их роли в стратегическом процессе.

На рисунке 3 представлена матрица «Влияние-интерес»

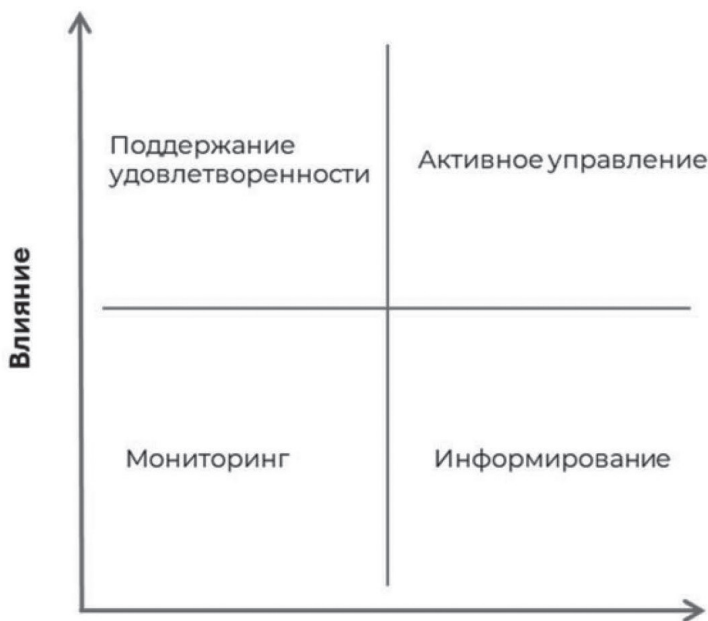


Рисунок 3. Матрица «Влияние-интерес»

Структура матрицы «Влияние-Интерес»

Матрица разделяет заинтересованных сторон на четыре категории, каждая из которых требует своего подхода к взаимодействию:

1) Высокое влияние, высокий интерес (Активное управление)

Это ключевые игроки, обладающие значительным влиянием на организацию и высоким интересом к результатам стратегии. Их активная поддержка и участие критически важны для успешной реализации стратегии.

Стратегия взаимодействия: Обеспечьте постоянное, глубокое вовлечение этих участников через регулярные коммуникации и включение их в процесс принятия решений.

2) Высокое влияние, низкий интерес (Поддержание удовлетворенности)

Данные заинтересованные стороны обладают значительным влиянием, но не проявляют активного интереса к повседневным аспектам стратегии.

Стратегия взаимодействия: Сфокусируйтесь на поддержании их удовлетворенности через регулярное информирование и периодические консультации, не перегружая их излишними деталями.

3) Низкое влияние, высокий интерес (Информирование)

Данная группа имеют высокий интерес и часто зависят от работы организации, однако их влияние на процесс ограничено..

Стратегия взаимодействия: Регулярно информируйте их о ходе проекта и результатах, вовлекая в процесс там, где это необходимо. Энтузиазм стейкхолдеров в этом квадранте может быть полезен для генерации идей и дополнительной энергии для реализации стратегии.

4) Низкое влияние, низкий интерес (Мониторинг)

Данные заинтересованные стороны оказывают минимальное влияние и слабо заинтересованы в его результатах.

Стратегия взаимодействия: Мониторьте этих заинтересованных сторон с минимальными усилиями. Они требуют периодического информирования, но не нуждаются в обширной коммуникации.

Ограничения данной матрицы

Государственные и некоммерческие организации высшего образования часто зависят от правительства и доноров, которые имеют огромное влияние на их деятельность. Однако студенты, несмотря на свою центральную роль, могут попасть в категорию «информирование» по матрице, что может негативно сказаться на их восприятии образовательного процесса. Таким образом, хотя матрица «Влияние-Интерес» является полезным инструментом, важно учитывать миссию организации и ее долгосрочные цели при принятии стратегических решений, выходя за рамки формального анализа.

Выбор уровня открытости

Следующий шаг - определить уровень открытости и решить, кто должен быть вовлечен в процесс формулирования стратегии. Таблица 1 ниже поможет определить, кого следует привлекать и как взаимодействовать с ними на различных этапах стратегического планирования. Для принятия решения о заполнении таблицы, обратитесь к обсуждению открытого и закрытого подходов к разработке стратегии в Главе 2 (Определение приоритетов).

Таблица 1. Вовлечение заинтересованных сторон

Заинтересованная сторона	Видение	Просмотреть документы	Интервью	Мозговой штурм	Стратегические сессии	Разработка стратегии	Утверждение стратегии
Совет директоров/ Попечители							
Высшее руководство							
Средний менеджмент							
Сотрудники							
Клиенты							

СБОР ДАННЫХ ДЛЯ СТРАТЕГИИ

После того, как вы определили руководящие принципы формулирования стратегии и определили заинтересованных лиц и их роли, следующим шагом становится всестороннее понимание организации и ее внешней среды. Этот аналитический процесс, известный как анализ стратегической позиции, является краеугольным камнем эффективного принятия решений. Он предполагает многоуровневый подход, охватывающее макро-, мезо- и микроуровни анализа.

На макроуровне организации погружены в сложное взаимодействие политических, экономических, социальных, технологических, экологических и правовых факторов (PESTEL). Структура PESTEL обеспечивает систематизированный подход для выявления внешних возможностей и угроз. Выявляя возможности и угрозы в этом динамическом контексте, организации могут предвидеть проблемы и извлекать выгоду из возникающих тенденций. Однако критическое мышление требует более глубокого изучения этих факторов. Например, в то время как экономические показатели дают количественный снимок, критический анализ углубляется в базовые тенденции, такие как неравенство доходов или уровни задолженности, чтобы раскрыть потенциальные последствия для организации. Аналогичным образом, поверхностная оценка технологических достижений может упустить из виду разрушительные инновации, которые могут переопределить границы отрасли.

На мезоуровне фокус смещается на анализ отрасли или сектора. Модель пяти сил Портера обеспечивает эффективный инструмент для оценки уровня конкуренции и структурирования факторов, влияющих на неё. Среди них - угроза новых игроков на рынке, рыночную силу поставщиков и покупателей, угрозу замещающих продуктов и интенсивность соперничества между существующими конкурентами. Понимание этих сил критически важно для оценки привлекательности отрасли и разработки наиболее эффективных конкурентных стратегий.

На микроуровне внимание сосредоточено на анализе внутренних ресурсов и способностей организации. Этот этап стратегического анализа направлен на выявление сильных и слабых сторон, а также ресурсов, которые можно использовать для достижения устойчивого конкурентного преимущества. Основными инструментами является SWOT-анализ и фреймворк VRIO.

SWOT-анализ предлагает всесторонний обзор внутренней и внешней среды организации. Он включает в себя определение сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT). Сильные стороны – это внутренние атрибуты, которые обеспечивают конкурентное преимущество, например, сильный бренд или квалифицированная рабочая сила. Слабые стороны – это внутренние ограничения, которые мешают производительности, например, финансовые ограничения или устаревшие технологии. Возможности - представляют собой внешние факторы, которые организация может использовать в свою пользу, такие как выход на новые рын-

ки или внедрение новых технологий. Угрозы - же включают внешние риски, такие как экономические кризисы или усиление конкуренции.

В то время как SWOT обеспечивает широкую перспективу, структура VRIO глубже проникает в конкретные ресурсы и возможности. VRIO означает Value (Ценность), Rarity (Редкость), Imitability (Имитируемость) и Organization (Организация). Ресурсы – это организационные активы, такие как финансовый капитал или человеческий талант, в то время как способность (capability) – это навыки эффективного использования этих ресурсов. Например, исследовательский профессорско-преподавательский состав мирового класса – это ресурс, а способность переводить исследования в инновационные продукты или услуги – это способность. Чтобы ресурс или способности стали основной компетенцией и источником устойчивого конкурентного преимущества, они должны быть ценными, редкими, сложными для имитации и организованными для эксплуатации.

Для создания устойчивого конкурентного преимущества ресурсы и способности должны соответствовать критериям VRIO. Они должны быть ценными для создания ценности для клиентов и удовлетворения потребностей рынка. Редкость гарантирует, что конкуренты не смогут легко скопировать эти активы. Неповторимость измеряет сложность для конкурентов в приобретении или разработке эквивалентных ресурсов или возможностей. Наконец, организация относится к способности фирмы эффективно использовать эти ресурсы и возможности.

Когда ресурс или способность удовлетворяет всем критериям VRIO, он считается ключевой компетенцией. Эти уникальные сильные стороны лежат в основе конкурентного преимущества организации. Однако важно отметить, что конкурентные преимущества динамичны. Конкуренты могут стремиться копировать успешные стратегии, а рыночные условия могут меняться. Поэтому постоянная оценка ресурсов и способностей имеет решающее значение для поддержания конкурентного преимущества.

Объединяя анализы SWOT и VRIO, организации могут получить глубокое понимание своих внутренних возможностей и внешней среды. Эти знания играют важную роль в разработке стратегий, которые согласуют внутренние сильные стороны с внешними возможностями, одновременно смягчая слабые стороны и угрозы. Важно помнить, что конкурентная среда динамична, что требует постоянного мониторинга и адаптации для поддержания конкурентного преимущества.

В конечном счете, способность определять и использовать основные компетенции имеет решающее значение для долгосрочного организационного успеха. Эффективно используя такие инструменты, как SWOT и VRIO, организации могут принимать обоснованные стратегические решения и повышать общую производительность.

Этот шаг также включает в себя определение внешних возможностей и угроз, часто экстраполируя факторы из анализа PESTEL на основе текущих тенденций и будущих прогнозов.

Хотя традиционные аналитические инструменты предоставляют ценные идеи, перспектива, ориентированная на будущее, имеет важное значение для долгосрочного успеха. Внедрение методов прогнозирования, таких как планирование сценариев, анализ тенденций и системы раннего оповещения, может помочь организациям предвидеть будущие проблемы и возможности. Объединяя эти подходы, организации могут разрабатывать более устойчивые и адаптивные стратегии.

В нынешних неспокойных условиях события не всегда развиваются линейно, и организациям следует быть готовыми к «черным лебедям» и учитывать слабые сигналы.

Для каждого инструмента, описанного ниже, команда по разработке стратегии может использовать стратегические сессии, фокус-группы, интервью и анализ документов.

PESTEL

Для понимания статус-кво относительно внешней среды одним из широко используемых инструментов является анализ PESTEL. Этот инструмент помогает организациям систематически оценивать ключевые внешние факторы, которые могут повлиять на их стратегическое планирование и процессы принятия решений. PESTEL означает политические, экономические, социальные, технологические, юридические и экологические факторы. Анализируя эти элементы, организации могут получить комплексное представление о внешнем ландшафте и принимать обоснованные стратеги-

ческие решения. Анализ PESTEL состоит из следующих компонентов (См. пример в таблице 2):

Политические факторы. К ним относятся государственная политика, нормативные акты, политическая стабильность и другие факторы, которые могут влиять на бизнес-среду (например, изменения в налоговой политике, государственных закупках, торговых тарифах, политических выборах и международных отношениях).

Экономические факторы. К ним относятся экономические условия, которые влияют на покупательную способность потребителей и стоимость ведения бизнеса (например, уровень инфляции, процентные ставки, экономический рост, уровень безработицы и курсы обмена валют).

Социальные факторы. Они связаны с культурными, демографическими и общественными тенденциями, которые формируют поведение и ожидания потребителей (например, демографические данные населения, изменения образа жизни, социальные установки и уровень образования).

Технологические факторы. К ним относятся технологические инновации и достижения, которые могут влиять на работу и конкуренцию предприятий. (Например, новые технологии, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, автоматизация и цифровая трансформация.)

Правовые факторы. К ним относятся законы, нормативные акты и правовые рамки, регулирующие деятельность предприятий (например, трудовое законодательство, правила охраны труда и техники безопасности, права интеллектуальной собственности и законы о защите прав потребителей).

Факторы окружающей среды . Они относятся к экологическим и природоохранным аспектам, которые могут повлиять на деятельность бизнеса (например, изменение климата, инициативы по обеспечению устойчивого развития, экологические нормы и дефицит ресурсов).

Таблица 2. Пример PESTLE анализа

Фактор PESTLE	Примеры
Политические факторы	Факторы: государственная политика в области образования, правила финансирования, визовая политика для иностранных студентов. Влияние: Изменения в государственном финансировании и стипендиях могут повлиять на финансовую стабильность; визовая политика влияет на набор иностранных студентов.
Экономические факторы	Факторы: Экономический спад, процентные ставки по студенческим кредитам, обменные курсы. Влияние: Экономические спады снижают набор студентов; девальвация местной валюты может привести к увеличению набора отечественных и иностранных студентов.
Социальные факторы	Факторы: демографические сдвиги, культурное отношение к образованию, спрос на онлайн-обучение. Влияние: старение населения или снижение рождаемости влияют на демографическую группу студентов; растет спрос на онлайн-обучение.

Технологические факторы	Факторы: Достижения в области платформ электронного обучения, использование ИИ в образовании, угрозы кибербезопасности. Влияние: Новые технологии улучшают процесс обучения; необходимы инвестиции в меры кибербезопасности.
Правовые факторы	Факторы: стандарты аккредитации, законы о защите данных (например, GDPR), правила равных возможностей. Влияние: Соответствие требованиям обеспечивает надежность и регистрацию; защита данных требует надежных систем.
Факторы окружающей среды	Факторы: инициативы по устойчивому развитию, углеродный след кампуса, влияние изменения климата на объекты Влияние: инвестиции в устойчивые методы работы; изменение климата влияет на инфраструктуру и операции.

Анализ PESTEL часто проводится внутренними или внешними консультантами, основываясь исключительно на анализе документов и понимании консультантами внешней среды организации. Однако такой подход может упустить важные факторы, которые следует включить. Мы предлагаем использовать несколько подходов для триангуляции результатов и убедиться, что все значимые факторы учтены.

Сбор данных для PESTEL

Проведение стратегических сессий и интервью наряду с анализом документов поможет получить более надежные результаты и усилит чувство вовлеченности заинтересованных сторон.

Стратегические сессии

Стратегическая сессия с заинтересованными сторонами, где они рассказываются в нескольких группах по 5-6 человек. Предпочтительно, чтобы каждая группа состояла из представителей разных заинтересованных сторон. Группам поручено придумать свой собственный анализ PESTEL на доске. Наряду с факторами и воздействием участники могут назначать веса факторам тем, таким как критический, важный, подлежащий рассмотрению.

Модератор объясняет PESTEL в начале сессии и ходит вокруг, чтобы помочь с вопросами, которые могут возникнуть во время мозгового штурма. Рекомендуется, чтобы другой член команды по формулированию стратегии ходил вокруг, анализируя информацию на досках, и делал предварительный отчет, который будет представлен ближе к концу презентации.

В этой презентации будут обобщены факторы, которые большинство групп считают критическими и важными, а также некоторые факторы, упомянутые только одной или несколькими группами. Эта презентация может спровоцировать дальнейшее соответствующее обсуждение важности факторов. Такое упражнение по групповому мышлению поможет рассмотреть все или почти все важные факторы из-за присутствия различных заинтересованных сторон. После сессии вся информация на досках должна быть задокументирована для дальнейшего анализа.

Интервью

Некоторые заинтересованные стороны, такие как представители правительства или члены совета директоров, мо-

гут не иметь возможности присутствовать на стратегических сессиях. Мы бы предложил провести с ними интервью, чтобы получить их мнение. Результаты интервью добавляют новые идеи к существующему анализу или укрепят его результаты. Эти методы могут быть реализованы для проведения SWOT-анализа и использования других инструментов.

Оценка конкурентной позиции

Пять сил Портера

Модель пяти сил Портера обеспечивает стратегическую основу для анализа конкурентной среды отрасли. Изучая конкурентные силы в игре, организации могут выявлять возможности и угрозы, оценивать привлекательность отрасли и разрабатывать эффективные конкурентные стратегии. При применении к высшему образованию она дает ценные сведения о структуре отрасли, конкурентной динамике и потенциальной прибыльности.

а) Угроза появления новых игроков

Угроза новых участников относится к вероятности и влиянию новых конкурентов, входящих в отрасль. Это определяется высотой барьеров входа, которые включают такие факторы, как государственное регулирование, отраслевые знания, требования к капиталу и узнаваемость бренда.

Исторически сложилось так, что индустрия высшего образования имела существенные барьеры для входа. Значительные капиталовложения в инфраструктуру, строгие процессы аккредитации и время, необходимое для создания сильной академической репутации, отпугивали потенциаль-

ных участников. Однако появление платформ онлайн-обучения и коммерческих учреждений бросило вызов этому традиционному доминированию. Чтобы оценить потенциал новых участников, способных изменить рынок, необходимо проанализировать такие факторы, как государственное регулирование, технологический прогресс и меняющиеся предпочтения студентов и родителей.

б) Переговорная сила поставщиков

Переговорная сила поставщиков относится к способности поставщиков влиять на условия сделки. Другими словами, она измеряет степень, в которой поставщики могут оказывать давление на покупателей, чтобы они согласились на более высокие цены, более низкое качество или более низкие уровни обслуживания.

Ключевые поставщики в сфере высшего образования включают преподавателей, персонал и поставщиков технологий. Традиционно преподаватели имели умеренную переговорную силу из-за спроса на квалифицированных преподавателей. Однако растущее предложение выпускников PhD в определенных областях, особенно в западных странах, смягчило эту силу. Чтобы оценить силу поставщика, надо проанализировать такие факторы, как наличие квалифицированного преподавательского состава, концентрация поставщиков технологий и важность конкретных вкладов в образовательный процесс. Кроме того, надо рассмотреть потенциал альтернативных методов обучения, таких как онлайн-обучение, чтобы снизить зависимость от традиционных поставщиков образования.

с) Рыночная власть покупателей

Переговорная сила покупателей относится к влиянию, которое покупатели оказывают на участников отрасли. Она измеряет степень, в которой покупатели могут оказывать давление на продавцов с целью снижения цен, улучшения качества продукции или предоставления более качественных услуг.

Студенты, как основные потребители высшего образования, увидели, что их переговорная сила постепенно увеличивается. Рост стоимости обучения в сочетании с более широким спектром образовательных возможностей позволил студентам быть более избирательными. Анализ их переговорной силы включает в себя рассмотрение таких факторов, как тенденции набора студентов, стоимость обучения, доступность финансовой помощи и доступность альтернативных образовательных возможностей. Кроме того, следует оценить влияние государственных и корпоративных спонсоров как источников финансирования.

d) Угроза появления замещающих продуктов или услуг

Угроза замещающих продуктов или услуг относится к потенциалу альтернативных продуктов или услуг, которые могут заменить предложения отрасли. Эта угроза может подорвать прибыльность отрасли, отвлекая клиентов.

В то время как традиционный университетский диплом остается краеугольным камнем для многих карьерных путей, появление альтернативных вариантов обучения представляет собой растущую угрозу. Онлайн-обучение, профессиональная подготовка и корпоративные программы обучения являются потенциальными заменителями традиционного

высшего образования. Анализ привлекательности этих альтернатив требует учета таких факторов, как стоимость, удобство и воспринимаемая ценность. Важно определить целевые сегменты студентов, наиболее восприимчивые к замене формата обучения, и оценить потенциальное влияние на общую прибыльность отрасли.

е) Интенсивность конкурентного соперничества

Интенсивность конкурентного соперничества относится к уровню конкуренции между существующими фирмами в отрасли. На нее влияют такие факторы, как количество конкурентов, темпы роста отрасли, дифференциация продукции и барьеры выхода.

Интенсивность конкурентной борьбы в секторе высшего образования Казахстана особенно выражена из-за стечения ряда факторов.

Во-первых, относительно небольшой внутренний рынок в сочетании с большим количеством высших учебных заведений привели к жесткой конкуренции за студентов. При ограниченном количестве потенциальных студентов учреждения борются за долю рынка, что часто приводит к ценовым войнам, рекламным битвам и внедрению новых программ для привлечения студентов.

Во-вторых, растущее внимание правительства к доступности высшего образования стимулировало рост как государственных, так и частных учреждений с 1990-х годов. Хотя это расширение увеличило образовательные возможности, оно также усилило конкуренцию за государственное финансирование и ресурсы.

В-третьих, стремление к интернационализации привело к росту конкуренции за иностранных студентов в последнее десятилетие. Близость Казахстана к Центральной Азии и России открывает возможности для привлечения студентов из соседних стран. Однако конкуренция со стороны других стран с устоявшимися системами высшего образования, таких как Турция, Китай, Малайзия и Объединенные Арабские Эмираты, представляет собой значительную проблему.

В-четвертых, быстрый темп технологического прогресса изменил ландшафт высшего образования. Рост числа платформ онлайн-обучения и растущая доступность открытых образовательных ресурсов создали новые конкурентные давления. Учреждения должны адаптировать свои предложения для включения цифровых технологий, сохраняя при этом традиционное ценностное предложение университетского образования.

Количественный анализ пяти сил Портера

Подход взвешивания и оценки – это метод количественной оценки влияния пяти сил Портера на отрасль. Он включает в себя назначение весов различным факторам в каждой силе, а затем оценку каждого фактора на основе его силы (См пример в Таблице 3).

а) Определите критические факторы, которые влияют на каждую силу в конкретной отрасли. Например, для «угрозы новых участников» факторы могут включать требования к капиталу и затраты на инфраструктуру, правительственные постановления (процессы лицензирования и утверждения), набор преподавателей и устоявшуюся репутацию бренда.

б) Определите относительную важность каждого фактора в силе. Обычный метод заключается в распределении в общей сложности 100 баллов по всем факторам в силе. Например, если требования к капиталу и стоимость инфраструктуры считаются наиболее критическими факторами для угрозы новых участников, им можно присвоить вес 40 баллов из 100.

с) Создайте шкалу для измерения силы каждого фактора. Типичная шкала – от 1 до 5, где 1 указывает на слабую силу, а 5 – на сильную. Например, если требования к капиталу для входа в отрасль чрезвычайно высоки, этот фактор будет оценен в 5.

д) Умножьте вес каждого фактора на его оценку и сложите результаты, чтобы определить общую оценку силы.

е) Более высокий балл для силы указывает на более сильное конкурентное давление, тогда как более низкий балл указывает на более слабую силу.

Таблица 3. Пример: Угроза появления новых игроков

Фактор	Взвешивание	Счет	Взвешенная оценка
Требования к капиталу и затраты на инфраструктуру	40	5	200
Правительственные постановления	30	4	120

Набор преподавателей	20	3	60
Устоявшаяся репутация бренда	10	3	30
Общий			410

В этом примере угроза появления новых участников относительно высока, о чем свидетельствует общий взвешенный балл 410.

SWOT

Концепции и структуры, обсужденные выше, предоставляют ценные инструменты для понимания макро-, отраслевой и конкурентной среды, в которой функционирует университет. Однако самый критический аспект этого анализа заключается в переводе этих инсайтов в практические выводы, которые направляют стратегическое принятие решений. Истинная ценность анализа окружающей среды заключается в том, что он выявляет конкретные возможности и угрозы, которые информируют будущие стратегические решения.

Определения этих возможностей и угроз имеет ключевое значение для определения пути развития организации, так как они формируют важную составляющую более широкой SWOT (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы) анализа. Эта структура широко используется для формирования стратегии путем согласования внутренних сильных и слабых сторон с внешними возможностями и угрозами.

Таким образом, университеты могут выявить области для роста, инноваций и конкурентных преимуществ, а также распознать потенциальные вызовы, требующие проактивного устранения.

В конечном итоге, способность выделять практические инсайты из анализа окружающей среды наделяет организации четкой дорожной картой для принятия стратегических решений, которые улучшат долгосрочные показатели и устойчивость в условиях изменяющегося ландшафта.

SWOT-анализ – это инструмент стратегического планирования, используемый для определения и оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, с которыми сталкивается организация (См. пример в таблице 4). Систематически изучая внутренние сильные и слабые стороны университета, а также внешние возможности и угрозы, менеджеры университета могут разрабатывать информированные стратегии для усиления конкурентных преимуществ организации. В следующей таблице 4 приводится пример SWOT анализа для университета в качестве примера структурных элементов.

Таблица 4. Структура SWOT анализа с примерами

SWOT	Примеры
Сильные стороны (Strengths)	- Квалифицированный преподавательский состав
	- Инновационная инфраструктура
	- Международное сотрудничество
	- Поддержка студентов

Слабые стороны (Weaknesses)	- Недостаточное финансирование исследований
	- Низкая коммерциализация исследований
	- Бюрократизм
	- Недостаточное количество программ на английском языке
Возможности (Opportunities)	- Расширение сотрудничества с индустрией
	- Увеличение международного признания
	- Развитие онлайн-обучения
	- Государственная поддержка науки
Угрозы (Threats)	- Высокая конкуренция
	- Нестабильное финансирование
	- Эмиграция талантов
	- Быстрое развитие технологий

Первым шагом в проведении SWOT-анализа является четкое определение его объема. После определения объема важно собрать соответствующие данные и информацию. Это может включать проведение опросов, интервью и фокус-групп со студентами, преподавателями, сотрудниками, выпускниками и другими заинтересованными сторонами. Кроме того, анализ рыночных исследований, отраслевых отчетов и конкурентной разведки может предоставить ценные инсайты.

Определение сильных сторон университета имеет ключевое значение для развития существующих компетенций. Эти сильные стороны могут включать академическую репутацию, опытный преподавательский состав, современные здания и оборудование, сильную сеть выпускников или уникальные учебные программы. Важно различать воспринимаемые сильные стороны и реальные, так как не все воспринимаемые сильные стороны могут подтвердиться при более тщательном рассмотрении. Понимая основные компетенции университета, менеджеры могут использовать эти сильные стороны для достижения стратегических целей.

Напротив, признание слабых сторон необходимо для устранения факторов, препятствующих эффективности университета. К слабым сторонам могут относиться устаревшая учебная программа, недостаточные помещения или финансовые ограничения. Важно быть честными и объективными при оценке слабых сторон, поскольку отрицание может помешать университету принять корректирующие меры. Определяя слабые стороны, менеджеры могут разрабатывать стратегии для их минимизации или превращения в возможности.

Возможности представляют собой внешние факторы, которые университет может использовать для достижения своих целей. Они могут включать развивающиеся рынки высшего образования, технологические достижения, государственные инициативы или демографические изменения. Важно оставаться в курсе отраслевых тенденций и внешних факторов, которые могут создать возможности для универ-

ситета. Определяя и используя возможности, университет может получить конкурентное преимущество и достичь устойчивого роста.

Наконец, понимание потенциальных угроз необходимо для разработки планов на случай непредвиденных обстоятельств. Угрозы могут включать экономический спад, усиление конкуренции, изменения в государственных регулированиях или природные катастрофы. Предвосхищая потенциальные угрозы, университет может разработать стратегии для их смягчения и повысить свою устойчивость. Важно постоянно мониторить внешнюю среду, чтобы выявлять новые угрозы и своевременно корректировать стратегии.

Ключ к успешному SWOT-анализу заключается в идентификации основных компетенций университета, и важно понимать, что возможности часто максимизируются, когда они согласованы с сильными сторонами учреждения. Например, университет с ограниченной исследовательской инфраструктурой может испытывать трудности в конкуренции за государственные гранты или партнерства с промышленностью, подчеркивая важность соотнесения стремлений с возможностями.

Не менее важно и определение слабых сторон. Эти внутренние вызовы могут варьироваться от устаревших помещений до административной неэффективности. Если их не устранить, слабые стороны могут помешать университету использовать возможности и даже усилить воздействие внешних угроз. Например, университет с высоким уровнем

отчислений студентов может быть особенно уязвим к демографическим изменениям или экономическим спадам. Для минимизации рисков важно соотносить слабые стороны с потенциальными угрозами. Понимая, как внутренние уязвимости пересекаются с внешними вызовами, университеты могут разрабатывать целевые стратегии для повышения устойчивости. Например, университет, сильно зависящий от иностранных студентов, может быть уязвим к изменениям в иммиграционной политике. Диверсифицируя свои усилия по набору студентов и инвестируя в онлайн-платформы обучения, учреждение может уменьшить свою подверженность таким угрозам.

Таким образом, SWOT-анализ предоставляет всесторонний обзор внутренних сильных и слабых сторон организации, выявленных в результате подробной оценки ее ресурсов и возможностей, часто с использованием структуры VRIO. Кроме того, он оценивает внешние возможности и угрозы, изучая более широкую среду с использованием инструментов, таких как PESTEL и модель пяти сил Портера.

Этот анализ не только помогает организациям понять их текущее положение, но и служит основой для генерации стратегических вариантов и оценки будущих действий. Согласовывая сильные стороны с возможностями, организации могут использовать свои возможности для капитализации благоприятных рыночных условий. Напротив, понимание слабых сторон и угроз позволяет лучше управлять рисками и разрабатывать стратегии их смягчения.

Окончательная цель SWOT состоит в том, чтобы оценить, насколько эффективно сильные и слабые стороны организа-

ции согласуются с развивающимися динамиками внешней среды, помогая руководству расставлять приоритеты для инициатив, которые будут способствовать устойчивому росту и конкурентоспособности в условиях изменений.

Однако существуют некоторые важные нюансы в SWOT-анализе.

Часто выполнение SWOT-анализа приводит к созданию длинных списков потенциальных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, но важно сократить эту информацию до того, что действительно имеет значение для организации. Приоритетность имеет ключевое значение для того, чтобы стратегическое внимание было сосредоточено на наиболее значимых вопросах.

Вот три принципа, которые помогут повысить эффективность SWOT-анализа:

Выделение среди конкурентов: Сосредоточьтесь на сильных и слабых сторонах, которые отличают университет от его конкурентов или подобных учреждений. Выявите области, где организация превосходит или отстает, и исключите те аспекты, где показатели сопоставимы. Такой подход подчеркивает уникальные конкурентные преимущества и критические области для улучшения.

Актуальность для университета: Сосредоточьтесь на возможностях и угрозах, которые имеют прямое отношение к конкретному университету. Избегайте широких или общих факторов, лишенных специфики. Учитывая актуальные тенденции, изменения в регулировании или рыночные сдвиги, университеты могут разрабатывать целевые стратегии, эффективно отвечающие на их уникальные условия.

Резюмирование и выводы: После проведения анализа кратко резюмируйте выводы и сделайте конкретные выводы, которые будут направлять стратегические решения. Использование инструментов, таких как матрица TOWS, может помочь связать внутренние сильные и слабые стороны с внешними возможностями и угрозами, способствуя формированию действенных стратегий. Такой структурированный подход гарантирует, что инсайты приведут к четким стратегическим инициативам, а не останутся абстрактными наблюдениями.

Применяя эти принципы, учреждения высшего образования могут преобразовать свой SWOT-анализ из простого упражнения в мощный стратегический инструмент, который информирует принятие решений и повышает эффективность учреждения.

SWOT-анализ – это относительно простой инструмент, который эффективно суммирует и консолидирует инсайты из других аналитических структур, таких как PESTEL, модель пяти сил Портера и VRIO. Однако его не следует рассматривать как замену этим более глубоким анализам. Использование SWOT в изоляции сопряжено с двумя значительными рисками.

Во-первых, без тщательного контекстного анализа управленцы могут опираться на устоявшиеся представления или унаследованные предубеждения, что приводит к решениям, не основанным на текущей реальности организации или ее окружающей среды. Такое опирание на устаревшие или упрощенные взгляды может препятствовать стратегиче-

скому мышлению и ограничивать способность университета эффективно реагировать на возникающие вызовы и возможности.

Во-вторых, существует риск недостаточной конкретики в анализе. Выявление общих сильных сторон, таких как «сильный преподавательский состав» или «хорошая репутация», без углубления в подлежащие факторы, которые способствуют этим сильным сторонам, оставляет важные вопросы без ответа. Необходимо более детально исследовать, что конкретно выделяет преподавателей или поддерживает репутацию учреждения, чтобы лучше информировать более целенаправленные и эффективные стратегические инициативы.

Для максимальной эффективности SWOT-анализа его следует использовать в сочетании с другими аналитическими инструментами. Этот интегрированный подход позволяет глубже понять внутренние и внешние факторы, влияющие на организацию, что позволяет руководителям разрабатывать стратегии, которые одновременно информированы и действенны. Убедившись, что SWOT является частью комплексной аналитической структуры, учреждения могут улучшить свои стратегические решения и добиться долгосрочного успеха.

SWOT-анализ может эффективно направлять обсуждения относительно будущих стратегических выборов и оценивать способность организации поддерживать эти стратегии. Ценным инструментом для этой цели является матрица TOWS (см. следующую главу), которая напрямую основывается на инсайтах, полученных в ходе SWOT-анализа.

Форсайт

Кембриджский словарь определяет форсайт как «способность правильно судить о том, что произойдет в будущем, и планировать свои действия на основе этих знаний»⁵. Формулирование стратегии, которое само по себе является деятельностью, ориентированной на будущее, не должно основываться только на изучении прошлых данных и текущих тенденций, как это часто бывает. Инструменты, которые мы описали выше, такие как SWOT, PESTEL, VRIO, предназначены для анализа прошлого и настоящего. Но мы не можем просто экстраполировать текущие тенденции на будущее и нам нужен какой-то другой способ мышления о том, что грядет.

В разделе «*Стратегия в турбулентной среде*» вводной главы мы представили структуру, которая делит будущее на **Расширенное настоящее** [Extended Present] (до десяти лет с настоящего момента), **знакомое будущее** [Familiar Future] (от десяти до двадцати лет с настоящего момента) и **немыслимое будущее** [Unthought Future] (после двадцати лет с настоящего момента). Учитывая, что большинство стратегий формулируются на пять-десять лет вперед, мы в основном сосредоточимся на оценке возможных сценариев в расширенном настоящем и, в некоторой степени, в знакомом будущем.

Одним из инструментов систематического сбора данных в будущем станет сканирование горизонта.

⁵ <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/foresight>

Сканирование горизонта

Не существует установленного пошагового руководства по проведению сканирования горизонта. Однако при его проведении следует учитывать несколько ключевых принципов.

Во-первых, это коллективное мыслительное упражнение. Сканирование горизонта должно включать вклад многих людей, и разнообразие участников важно – оно не должно ограничиваться только теми, с кем вы можете легко связаться. Сканирование горизонта может проводиться с помощью опросов, фокус-групп, стратегических сессий, обзоров перспективных исследований и анализа тенденций. Научная фантастика также может предоставить ценный вклад, особенно при рассмотрении «знакомых будущих» или «немыслимых будущих».

Во-вторых, сканирование горизонта не должно полагаться исключительно на проектирование текущих тенденций или анализ новых тенденций. Несколько концепций могут сделать его более дальновидным, например, слабые сигналы, джокеры и черные лебеди. Участники процесса сканирования горизонта должны быть знакомы с этими концепциями и иметь возможность предложить свой вклад соответствующим образом. Давайте сначала определим эти термины.

Определения терминов в сканировании горизонта

Тренд – это наблюдаемое в настоящее время развитие, которое привело к изменениям и может продолжать делать это в будущем. *Тренды* могут различаться по вели-

чине и продолжительности, при этом те, которые оказывают сильное влияние и долгосрочные эффекты, называются мегатенденциями. Некоторые тенденции могут появляться и иметь потенциал вызвать значительные изменения или даже нарушения в будущем. Например, рост МООС (массовых открытых онлайн-курсов) был влиятельной тенденцией в последнее десятилетие, и некоторые прогнозируют, что это может нарушить сектор высшего образования. Однако пандемия выявила ограничения онлайн-обучения и подчеркнула важность физических аудиторий и кампусов.

Слабый сигнал определяется как ранний признак возможных будущих изменений. Это может быть новое явление, которое еще не получило широкого признания, имеет малое влияние в настоящее время и может даже казаться необычным. Выявление слабых сигналов может основываться на фрагменте информации, например, на малоизвестном эксперименте, дающем многообещающие результаты. Во время сеансов сканирования горизонта участники могут интерпретировать такую информацию как знак того, что определенное явление – возникающее в лаборатории или только что опубликованное в виде журнальной статьи или авторской статьи – может стать будущей тенденцией. Например, интервью с руководителем глобальной аудиторской компании, обсуждающим отмену требований о наличии степени бакалавра при приеме на работу, могло быть воспринято как слабый сигнал несколько лет назад. Сегодня, когда эта практика принята некоторыми компаниями Большой четверки, она превращается в тенденцию.

Wild card (непредсказуемый фактор) относится к неожиданному событию с низкой вероятностью возникновения, но с потенциально значительными последствиями. Эти события непредсказуемы и часто нарушают устоявшиеся тенденции или прогнозы. Wild card, выявленные в процессе сканирования горизонта, служат критическими факторами в дальнейшем планировании сценариев, поскольку они подталкивают стратегов к рассмотрению того, как их организация может отреагировать на разрушительные изменения или маловероятные события.

Черный лебедь – это неожиданное, редкое событие с серьезными последствиями, популяризированное Нассимом Талебом. Эти события крайне непредсказуемы, вызывают значительные нарушения и часто оправдываются как предсказуемые после того, как они произошли. Примерами служат такие события, как финансовый кризис 2008 года и пандемия COVID-19. Черные лебеди бросают вызов традиционному управлению рисками и подчеркивают важность создания стратегий, которые могут справиться с экстремальными, непредвиденными нарушениями.

Проведение сканирования горизонтов для высшего образования

Сканирование горизонта (horizon scanning) в высшем образовании – это стратегический подход, используемый для прогнозирования новых тенденций, потенциальных проблем и возможностей, которые могут сформировать будущее сектора. Этот процесс включает в себя системати-

ческий сбор информации из широкого спектра источников для выявления ключевых сигналов изменений. Основные источники данных для сканирования горизонта включают отчеты международных организаций, консалтинговых компаний, академические публикации, опросы и стратегические сессии.

Здесь мы хотели бы поделиться опытом проведения сканирования горизонтов в частном высшем учебном заведении в процессе формулирования стратегии. Процесс состоял из двух стратегических сессий и обзора отчетов крупных международных организаций, консалтинговых компаний и результатов форсайта на национальном уровне.

Было проведено две комплексные сессии, в которых приняли участие широкий круг заинтересованных лиц, включая руководителей высшего звена, руководителей среднего звена, административный персонал, академический персонал и студентов. Участники были разделены на группы по 6-8 человек, при этом особое внимание уделялось тому, чтобы каждая группа была разнообразной. Это разнообразие было связано не только с представительством различных групп заинтересованных лиц, но и с диапазоном взглядов на будущее – некоторые участники придерживались оптимистичных взглядов, в то время как другие имели более пессимистичные перспективы. Структурируя группы таким образом, мы стремились способствовать динамичному обмену идеями и создать всестороннее исследование потенциальных будущих возможностей высшего образования.

Сессии начались с введения модератора, который дал четкое объяснение процесса сканирования горизонта, изложив цель упражнения и ключевые концепции. После этого участникам было поручено определить и сгенерировать идеи о тенденциях, слабых сигналах, джокерах и потенциальных событиях Черного лебедя, которые могут повлиять на высшее образование в течение следующих десяти лет. Чтобы направлять обсуждения и гарантировать, что они охватывают широкий спектр возможностей, участникам было предложено рассмотреть несколько широких категорий: обучение и технологии, общество и экономика, регулирование и политика, а также общую категорию для любых других влияний.

Каждая группа участников записывала свои идеи и идеи на предоставленных им досках. Тем временем модератор и помощники делали подробные заметки, чтобы запечатлеть обсуждения в режиме реального времени. В конце сессий были сделаны фотографии каждой доски, чтобы гарантировать, что все вклады будут доступны для дальнейшего, более подробного анализа позже. Кроме того, модератор смог предоставить краткое резюме обсуждений до завершения сессии на основе заметок, сделанных во время активности.

В этом резюме были выделены наиболее часто упоминаемые тенденции, слабые сигналы и потенциальные события, которые определили участники. Предоставление этой немедленной обратной связи имело решающее значение для того, чтобы показать участникам, что их вклад ценится и что их вклад активно обрабатывается. Это помогло усилить

важность их участия и дало ощущение того, что идеи, которыми они поделились, уже влияют на стратегический процесс.

После стратегических сессий данные для сканирования горизонта были дополнены путем изучения отчетов о будущем высшего образования из различных источников, и окончательный результат был следующим (См. рисунок 4):

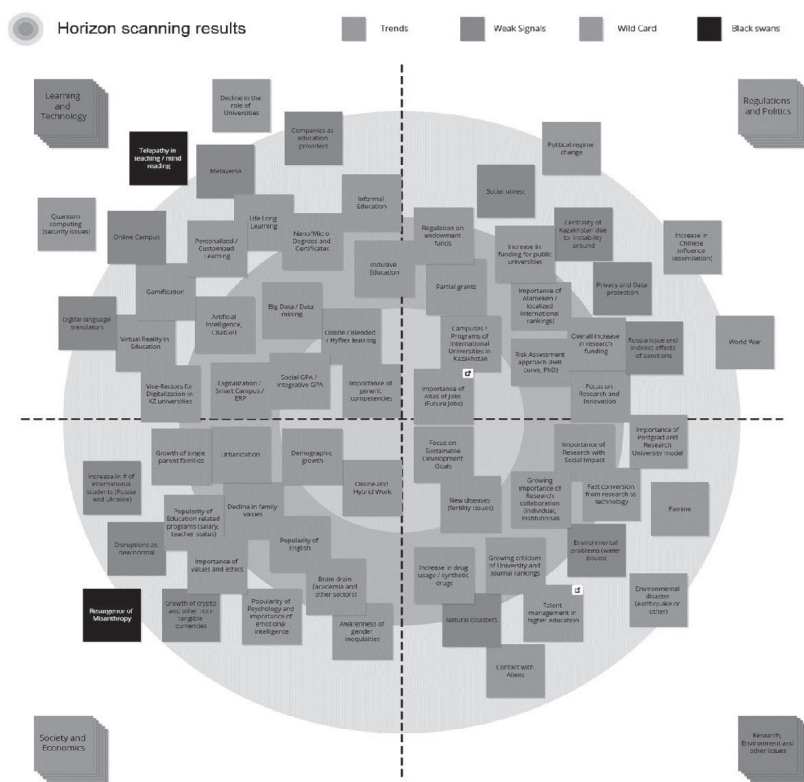


Рисунок 4. Результаты сканирования горизонта для частного университета в Казахстане

Эти результаты основаны на коллективном мышлении и существующей литературе. Мы не включили все возможные будущие события или текущие тенденции, упомянутые во время стратегических сессий. Были включены только события или тенденции, упомянутые двумя или более советами, что обеспечило согласие не менее 10 человек. Сканирование горизонта было только первым шагом в процессе прогнозирования. Следующий шаг, планирование сценария на основе этих результатов, представлен в следующей главе.

АНАЛИЗ ДАННЫХ И ВЫВОДЫ

Инструменты, рассмотренные в предыдущей главе, помогают систематически собирать данные и анализировать внутреннюю и внешнюю среду организации. В этой главе мы представим методы, с помощью которых можно на основе этих данных сформулировать стратегии и определить ключевые задачи.

Например, если SWOT-анализ помог выявить сильные и слабые стороны, а также угрозы и возможности, то матрица TOWS, представленная в этой главе, позволяет организации исследовать различные стратегические варианты, сочетая внутренние факторы (сильные и слабые стороны) с внешними факторами (возможности и угрозы). А Результаты сканирования горизонта (см. предыдущую главу) также помогут создать матрицу сценариев, необходимую для выбора подходящих стратегий.

Сопоставление внутренних ресурсов с возможностями-VRIO

VRIO фреймворк (См. рисунок 5) - инструмент стратегического анализа, предлагает комплексный подход к оценке ресурсов и возможностей организации, что имеет решающее значение для понимания ее потенциала для устойчивого конкурентного преимущества. Структура основана на ресурсно-ориентированном представлении (RBV) стратегии, концепции, впервые предложенной Джеем Барни. RBV ут-

верждает, что конкурентное преимущество организации и превосходная производительность вытекают из отличительных особенностей ее ресурсов и возможностей. В основе этого анализа лежат два ключевых принципа: организационное разнообразие и сложность имитации. Эти принципы подчеркивают, что организации не все одинаковы. Они обладают уникальными ресурсами и возможностями, что отличает их от конкурентов. Более того, одной организации часто сложно скопировать или приобрести ресурсы и возможности другой. Эти отличительные характеристики являются корнем конкурентного преимущества организации.



*Рисунок 5. Структура VRIO
Понимание ресурсов и возможностей*

Ресурсы – это активы, которыми организация владеет или к которым может получить доступ, в то время как способности (capabilities) – это умение использования этих ак-

тивов для создания ценности. Для простоты ресурсы – это «то, что у нас есть» (существительные), а способности – это «то, что мы делаем» (глаголы). Некоторые авторы используют «способности» и «компетенции» как взаимозаменяемые. В контексте высшего образования ресурсы можно рассматривать как материальные и нематериальные активы, которыми учреждение владеет или к которым может получить доступ. К ним относятся физическая инфраструктура (например, современные лаборатории, библиотеки и помещения кампуса), финансовые ресурсы (целевые фонды, гранты и доход от платы за обучение), человеческий капитал (экспертиза профессорско-преподавательского состава, административный персонал и талант студентов) и нематериальные активы (репутация учреждения, сети выпускников и интеллектуальная собственность). Способность, с другой стороны, – это умение, которыми эти ресурсы используются для создания ценности. Для вузов такие способности могут включать способность предоставлять высококачественное образование, содействовать научным инновациям, поддерживать прочные отраслевые партнерства и эффективно управлять институциональной деятельностью.

Важно не забывать о различии между ресурсами и возможностями: ресурсы – это «то, что у нас есть» (существительные), а способности – это «то, что мы делаем» (глаголы). Например, наличие высококвалифицированного преподавательского состава (ресурс) имеет важное значение, но способность этого преподавательского состава вовлекать студентов, проводить новаторские исследования и вносить

вклад в репутацию учреждения (способности) – это то, что обеспечивает конкурентное преимущество.

Другим важным моментом в этой структуре является то, что необходимо провести различие между ресурсами и способностями, которые находятся на пороговом уровне, и теми, которые могут помочь организации достичь конкурентного преимущества и высокого уровня эффективности. Пороговые ресурсы и способности – это те, которые необходимы организации для выполнения необходимых требований, чтобы конкурировать на данном рынке и достичь паритета с конкурентами на этом рынке. Без них организация не смогла бы выжить с течением времени.

Например, недавно созданные университеты могут не иметь ресурсов или способностей, необходимых для конкуренции с устоявшимися учреждениями. К ним могут относиться сильная академическая репутация, большая сеть выпускников или значительные финансовые вложения. Однако даже устоявшиеся университеты должны постоянно оценивать свои пороговые требования, чтобы оставаться конкурентоспособными. Изменение динамики рынка в сфере высшего образования может потребовать новых ресурсов или возможностей. Например, растущий спрос на онлайн-обучение привел к необходимости для университетов инвестировать в технологическую инфраструктуру и разрабатывать предложения онлайн-курсов. Кроме того, растущий акцент на исследованиях и инновациях заставил университеты инвестировать в исследовательские учреждения и привлекать ведущих исследователей.

Пороговые ресурсы и способности необходимы для выживания, но они не гарантируют конкурентного преимущества. Отличительные ресурсы и способности, которые являются уникальными для организации и которые конкурентам трудно имитировать, необходимы для достижения высокой результативности. К ним могут относиться такие факторы, как сильный бренд, инновационные продукты или исключительное обслуживание клиентов. В контексте высшего образования пороговые ресурсы и способности могут включать квалифицированный преподавательский состав, адекватную физическую инфраструктуру и аккредитацию. Однако для достижения конкурентного преимущества университетам может потребоваться предлагать уникальные академические программы, проводить передовые исследования или предоставлять исключительные услуги поддержки студентов.

Определение и управление пороговыми ресурсами и способностями является существенной проблемой в высшем образовании, поскольку эти требования могут меняться со временем из-за меняющейся динамики рынка или возросшей конкуренции. Например, десять лет назад университетам, возможно, не нужно было вкладывать значительные средства в платформы онлайн-обучения или исследовательскую инфраструктуру. Однако растущее внимание к этим областям сделало их необходимыми для того, чтобы учреждения оставались конкурентоспособными. Университеты должны постоянно пересматривать и адаптировать свои пороговые ресурсы и способности, чтобы соответство-

вать меняющимся требованиям рынка и опережать конкурентов. Это может включать инвестиции в новые технологии, разработку новых академических программ или укрепление партнерских отношений с промышленностью и исследовательскими институтами.

Хотя пороговые ресурсы и способности важны, сами по себе они не создают конкурентное преимущество или основу высокой результативности. Их можно рассматривать как «квалификаторы», позволяющие конкурировать с конкурентами, в то время как отличительные ресурсы и способности являются «победителями», необходимыми для победы над конкурентами. Отличительные ресурсы и способности необходимы для достижения конкурентного преимущества. Они зависят от организации, имеющей отличительность или уникальность, которая представляет ценность для клиентов и которую конкурентам трудно имитировать. Это может быть связано с тем, что организация имеет отличительные ресурсы, которые критически важны для конкурентного преимущества и которые другие не могут имитировать или получить – например, давно существующий бренд. Или организация может достигать конкурентного преимущества, поскольку у нее есть отличительные способности – способы делать вещи, которые являются уникальными для этой организации и эффективно используются, чтобы быть ценными для клиентов и которые конкурентам трудно получить или имитировать. Например, престижный университет может обладать пороговыми ресурсами, такими как квалифицированный преподавательский состав, современные помещения и все-

объемлющая учебная программа. Эти ресурсы позволяют университету конкурировать с другими учреждениями, но не обязательно гарантируют конкурентное преимущество. Однако университет может достичь конкурентного преимущества за счет отличительных ресурсов, таких как всемирно признанная репутация, обширные сети выпускников или сильная история академического превосходства, которую другим учреждениям трудно повторить. Кроме того, университет может обладать отличительными способностями в содействии инновациям посредством междисциплинарных исследований или в создании персонализированного опыта обучения, который значительно улучшает результаты студентов. Эти уникальные ресурсы и способности – то, что отличает университет и дает ему конкурентное преимущество в сфере высшего образования.

Как объяснялось выше, отличительные ресурсы и способности необходимы для устойчивого конкурентного преимущества и высокой результативности. Четыре ключевых критерия, по которым ресурсы и способности могут быть оценены с точки зрения того, что они обеспечивают основу для достижения такого конкурентного преимущества: Ценность (Value), Редкость (Rarity), Неповторимость (Imitability) и Организационная поддержка (Organization)– или VRIO.

Ценность

В сфере высшего образования ресурсы и способности ценны, когда они позволяют учреждениям предоставлять

образовательные предложения, которые отвечают потребностям и ожиданиям студентов, преподавателей и других заинтересованных сторон, эффективно реагируя на возможности и угрозы окружающей среды. Чтобы применить эту концепцию в высшем образовании, мы можем рассмотреть три важнейших компонента: ценность для студентов и заинтересованных сторон, умение использовать способности и смягчать угрозы и экономическую эффективность.

Ценность для студентов и заинтересованных сторон: в высшем образовании ресурсы и способности должны создавать ценность, напрямую отвечая потребностям и приоритетам студентов, преподавателей, работодателей и других заинтересованных сторон. Это включает в себя понимание того, что студенты и заинтересованные стороны считают критически важным для своего успеха, например, качество образования, результаты трудоустройства, возможности для исследований, и обеспечение того, чтобы ресурсы и способности учреждения соответствовали этим критическим факторам успеха. Например, учреждение может инвестировать в передовые технологии и цифровые платформы для улучшения процесса обучения. Хотя эти ресурсы могут казаться ценными, они действительно выгодны только в том случае, если они отвечают конкретным потребностям студентов, например, облегчая дистанционное обучение или предоставляя доступ к передовым исследовательским инструментам. Учреждениям следует избегать предположения, что ресурсы или способности являются ценными просто потому, что они уникальны или инновационны. Если эти активы не на-

ходят отклика у студентов и заинтересованных сторон или если они больше не соответствуют текущим образовательным тенденциям, они не обеспечивают конкурентного преимущества.

Использование возможностей и нейтрализация угроз: чтобы ресурсы и способности были ценными в высшем образовании, они также должны позволять учреждению извлекать выгоду из возникающих возможностей и защищаться от внешних угроз. Ландшафт высшего образования постоянно меняется под влиянием таких факторов, как технологический прогресс, изменения в демографической ситуации студентов, меняющиеся требования рынка труда и возросшая конкуренция со стороны поставщиков услуг онлайн-образования. Поэтому учреждения должны оценить, как их ресурсы и способности могут быть использованы для решения этих изменений. Например, университет с сильной инфраструктурой онлайн-образования хорошо позиционирован для использования растущего спроса на гибкие варианты дистанционного обучения. Эта возможность становится еще более ценной, если она позволяет учреждению охватить нетрадиционных студентов или международные рынки, к которым конкуренты не могут легко получить доступ. И наоборот, учреждения должны быть бдительны, чтобы гарантировать, что их ресурсы и способности не устареют из-за внешних угроз. Например, традиционный вуз, который в первую очередь фокусируется на очном образовании, может оказаться в невыгодном положении, если не адаптируется к растущей популярности онлайн-курсов. Здесь спо-

способность быстро развивать или приобретать новые возможности, такие как опыт онлайн-преподавания и цифровые платформы, имеет решающее значение для нейтрализации этой угрозы и поддержания актуальности.

Эффективность затрат: Наконец, ресурсы и способности должны управляться таким образом, чтобы они способствовали финансовой устойчивости учреждения. В высшем образовании это означает предоставление образовательных услуг, которые высоко ценятся студентами и заинтересованными сторонами, при сохранении затрат на уровне, который поддерживает финансовое благополучие учреждения. Стоимость разработки или приобретения ресурсов и возможностей следует тщательно сопоставлять с потенциальными выгодами. Например, хотя может быть желательно предлагать широкий спектр специализированных программ, стоимость поддержания этих программ может превышать доход, который они приносят, особенно если набор студентов низок. Аналогичным образом, инвестиции в современные объекты или высококлассных преподавателей могут повысить репутацию учреждения, но если эти инвестиции не приведут к соответствующему увеличению набора студентов или финансирования исследований, они могут быть неустойчивыми с финансовой точки зрения. Поэтому управленцы высшего образования должны определить, какие виды ресурсов и способностей обеспечивают наибольшую ценность по сравнению с их стоимостью. Например, университет может сосредоточиться на повышении трудоустройства своих выпускников, инвестируя в карьер-

ные услуги и отраслевые партнерства, что может быть более рентабельным, чем расширение физических возможностей кампуса. Объединяя ресурсы и способности как с созданием стоимости, так и с управлением затратами, учреждения могут гарантировать свою конкурентоспособность и финансовую устойчивость.

Редкость

Ресурсы и способности, которые являются ценными, но общими для остальных учреждений, вряд ли обеспечат устойчивое конкурентное преимущество. Когда аналогичные ресурсы и способности широко доступны, конкуренты могут легко скопировать любую стратегическую инициативу, уменьшив преимущество, которое учреждение могло бы получить изначально. Эта динамика особенно очевидна при принятии новых технологий или академических программ, где некогда инновационные предложения быстро становятся стандартной практикой во всем секторе.

Высшие учебные заведения часто сталкиваются с этой проблемой, когда они вводят новые программы, технологии или услуги, которые быстро копируются конкурентами. Например, внедрение платформ онлайн-обучения когда-то было отличительной возможностью для некоторых пионерских учреждений. Однако, поскольку технология стала более доступной, практически все университеты начали предлагать онлайн-курсы, подрывая конкурентное преимущество первых последователей. Аналогичным образом, интеграция

услуг поддержки студентов, таких как консультирование по вопросам карьеры и ресурсы психического здоровья, когда-то считалась существенным отличием. Однако, поскольку эти услуги стали более широко внедряться, теперь они рассматриваются как базовые предложения, необходимые для сохранения конкурентоспособности, а не как уникальные преимущества.

В конкурентной среде высшего образования способность разрабатывать или приобретать редкие ресурсы и способности имеет решающее значение для учреждений, стремящихся достичь и сохранить конкурентное преимущество. Эти редкие активы отличают одно учреждение от другого, предлагая нечто уникальное, что не может быть легко скопировано или заменено конкурентами.

Одним из самых важных редких ресурсов в высшем образовании является преподавательский состав. Университеты, которые привлекают и удерживают всемирно известных ученых и исследователей, имеют значительное преимущество. Эти люди не только повышают академическую репутацию учреждения, но и привлекают лучших студентов и существенное финансирование исследований. Их присутствие может позиционировать университет как лидера в определенных областях обучения, привлекая внимание и престиж, с которыми конкурентам может быть трудно сравниться.

Другая редкая способности заключается в предложении уникальных академических программ. Учреждения, которые являются пионерами специализированных или междисциплинарных областей, таких как квантовые вычисления

или устойчивое городское планирование, могут привлечь особую когорту студентов, которые специально ищут эти нишевые области обучения. Редкость этих программ заключается не только в их специализированном содержании, но и в способности учреждения интегрировать эти программы в более широкий академический контекст, предлагая студентам особый образовательный опыт, который они не смогут легко найти где-либо еще.

Эксклюзивные партнерства также являются редкой и ценной способностью. Когда университет налаживает отношения с лидерами отрасли, государственными учреждениями или международными институтами, он создает способности, недоступные другим учреждениям. Эти партнерства могут включать эксклюзивные программы стажировок, исследовательское сотрудничество или возможности глобального обмена, все из которых повышают ценностное предложение учреждения. Например, бизнес-школа, которая создала прямой канал стажировок и трудоустройства в ведущих мировых компаниях, предоставляет своим студентам карьерные преимущества, которые трудно повторить конкурентам.

Исторические и культурные активы еще больше способствуют уникальности учреждения. Некоторые университеты обладают историческими кампусами, известными музеями или библиотеками с редкими коллекциями, которые не могут быть продублированы другими учреждениями. Эти активы не только способствуют идентичности и наследию учреждения, но и служат приманкой для студентов, препода-

давателей и посетителей. Они обеспечивают чувство преемственности и престижа, что укрепляет бренд учреждения и выделяет его на рынке.

Однако поддержание этой редкости представляет собой значительную проблему, поскольку конкуренты постоянно стремятся скопировать или превзойти отличительные активы ведущих учреждений. Чтобы сохранить конкурентное преимущество, высшие учебные заведения должны заниматься постоянными инновациями и стратегическим управлением, гарантируя, что их редкие ресурсы и способности останутся уникальными и их будет трудно имитировать.

Одной из важнейших стратегий поддержания редкости являются постоянные инвестиции в исследования и разработки. Высшие учебные заведения должны оставаться на передовой академических и технологических достижений, инвестируя в самые современные объекты, привлекая ведущих преподавателей и поддерживая новаторские исследовательские инициативы. Такая приверженность инновациям гарантирует, что способности учреждения развиваются вместе с меняющимся академическим ландшафтом, не давая конкурентам легко догнать его. Например, университет, который постоянно лидирует в новаторских областях исследований, может сохранить свою позицию мирового лидера, способствуя созданию среды, в которой инновации являются основной ценностью и приоритетом.

Другим критически важным аспектом поддержания редкости является защита и улучшение уникальных академических программ. Учреждения должны регулярно оце-

нивать свои программные предложения, гарантируя, что они остаются актуальными, привлекательными и отличительными. Это может включать интеграцию новых дисциплин, расширение междисциплинарных исследований или налаживание инновационных партнерских отношений с промышленностью и международными университетами. Постоянно совершенствуя и расширяя свои академические предложения, учреждения могут предотвратить устаревание своих уникальных программ или их легкое копирование другими.

Более того, защита интеллектуальной собственности и стратегических отношений жизненно важна для поддержания редкости. Университеты, которые разрабатывают собственные исследования или имеют эксклюзивные партнерства с лидерами отрасли, должны принимать меры для защиты этих активов. Интеллектуальная собственность, такая как патенты или собственные методы исследований, должна тщательно защищаться, чтобы не допустить копирования или подрыва инноваций учреждения конкурентами. Аналогичным образом, поддержание и развитие эксклюзивных партнерств требует постоянных усилий, включая официальные соглашения, регулярное сотрудничество и взаимные инвестиции в общие цели.

Поддержание редкости также подразумевает использование и сохранение исторических и культурных активов учреждения. Для университетов со значительными историческими или культурными ресурсами, такими как знаковые кампусы или уникальные библиотеки, эти активы должны

быть активно интегрированы в идентичность и маркетинговые стратегии учреждения. Подчеркивание этих уникальных особенностей может усилить самобытность учреждения и привлечь студентов, преподавателей и спонсоров, которые ценят престиж и наследие, связанные с такими активами. Таким образом, редкие ресурсы учреждения становятся центральным компонентом его бренда, помогая поддерживать его конкурентоспособность.

Для лидеров и менеджеров в сфере высшего образования ключевым выводом является то, что, хотя ценные ресурсы и способности необходимы, они также должны быть редкими, чтобы обеспечить устойчивое конкурентное преимущество. Учреждения должны сосредоточиться на выявлении, развитии и защите тех ресурсов и способностей, которые нелегко имитировать конкурентам. Кроме того, они должны оставаться бдительными в отношении меняющейся конкурентной среды и быть готовыми к постоянным инновациям, чтобы сохранить свою уникальность. Конкурентная среда в сфере высшего образования постоянно меняется, и то, что является редким и ценным сегодня, может не иметь того же статуса завтра.

Неповторимость

В сфере высшего образования поиск ресурсов и способностей, которые обеспечивают устойчивое конкурентное преимущество, является сложной и постоянной задачей.

Хотя наличие ресурсов и способностей, которые представляют ценность для студентов и относительно редки среди учреждений, важно, они сами по себе не могут гарантировать долгосрочный успех. Устойчивое конкурентное преимущество также подразумевает выявление уникальных ресурсов и способностей – тех, которые другие университеты считают сложными, дорогостоящими или почти невозможными для копирования, приобретения или замены. Например, если конкурентное преимущество университета вытекает из его инновационных методик обучения или прочных партнерских отношений с промышленностью, это преимущество может быть сохранено только в том случае, если другие учреждения не смогут легко имитировать или воспроизводить эти особенности или если затраты на это перевесят любые потенциальные выгоды.

В высшем образовании конкурентное преимущество редко основывается исключительно на осязаемых ресурсах, поскольку их часто можно приобрести или имитировать с течением времени. Например, современная библиотека или выгодное расположение кампуса могут обеспечить некоторые преимущества, но это не непреодолимые барьеры для конкурентов. Вместо этого, реальное преимущество часто заключается в том, как эти ресурсы управляются и интегрируются в деятельность учреждения, или, другими словами, в его способностях. Рассмотрим, например, уникальную разработку учебной программы университета, которая объединяет экспериментальное обучение с традиционными академическими дисциплинами. Хотя идея экспериментального

обучения не является уникальной, конкретный способ, которым университет управляет, разрабатывает и развертывает эту учебную программу – возможно, посредством давних партнерских отношений с местными отраслями промышленности и общественными организациями – может быть гораздо более сложным и дорогостоящим для имитации конкурентами.

Неповторимость часто возникает из сложных связей, которые интегрируют деятельность, навыки, знания и людей внутри и за пределами учреждения. Например, университет может построить прочные партнерские отношения с ведущими научно-исследовательскими институтами и лидерами отрасли, создавая среду для сотрудничества, которая повышает результаты исследований и возможности для студентов. Сложные отношения и доверие, которые развиваются со временем между университетом и этими партнерами, могут быть сложными для копирования конкурентами, что создает значительный барьер для имитации.

Одной из причин, по которой эти ресурсы и способностисложно воспроизводить, является их внутренняя сложность и взаимозависимость. Например, рассмотрим исследовательский университет, который разработал уникальный междисциплинарный подход к решению локальных проблем, где преподаватели и студенты из разных дисциплин активно сотрудничают. Ценность, создаваемая этим подходом, является не просто результатом независимой работы отдельных отделов, но и их интегрированных усилий и общих знаний. Конкурентам будет сложно воспроизводить

эту модель, поскольку им нужно будет способствовать тому же уровню междисциплинарного сотрудничества, что часто требует особой институциональной культуры и истории.

Другая причина, по которой эти возможности может быть трудно и дорого имитировать, заключается в причинной неоднозначности, когда конкуренты не могут легко определить точные причины успеха учреждения. В высшем образовании это может проявляться как характерная неоднозначность, когда значение определенных культурных практик или неявных знаний трудно различить. Например, постоянный успех выпускников университета в получении престижных стипендий или должностей может быть приписан культуре наставничества, которая культивировалась десятилетиями. Эта культура, глубоко укорененная в ценностях и практиках учреждения, может быть сложной для полного понимания другими учреждениями, не говоря уже о ее воспроизведении.

Неопределенность связей также играет решающую роль. В успешном университете результаты его образовательной модели могут быть обусловлены не одним фактором, а скорее сложной сетью видов деятельности, таких как развитие преподавательского состава, вовлечение студентов и отношения с выпускниками. Эти связи, которые объединяют различные элементы деятельности университета, создают отличительные особенности, которые конкурентам трудно понять, не говоря уже о том, чтобы их скопировать. Например, успех университета в проведении передовых исследований может быть обусловлен не только его финансирова-

нием и возможностями, но и сложной сетью сотрудничества между его исследователями, отраслевыми партнерами и государственными учреждениями – отношениями, которые тщательно поддерживались в течение многих лет. Более того, возможности, заложенные в культуре учреждения и развитые с течением времени, могут быть особенно устойчивы к имитации. Например, университет, известный своими инновационными методами обучения, мог разрабатывать эти методы в течение десятилетий экспериментов и совершенствования. Неявные знания, заложенные в этой культуре, такие как уникальные педагогические подходы и общее понимание среди преподавателей того, как их реализовывать, могут оказаться сложными для копирования другими учреждениями, поскольку они глубоко укоренились в истории и идентичности университета.

Неявные знания в университете, такие как опыт преподавателей в наставничестве студентов или стратегические идеи администраторов, работающих в течение длительного времени, являются еще одной формой неповторимости. Эти знания, будучи личными и зависящими от контекста, сложно кодифицировать и передавать. Например, способ, которым приемная комиссия университета выявляет и набирает студентов, которые не только академически талантливы, но и соответствуют ценностям и культуре учреждения, может быть сложным для копирования другим университетом. Это связано с тем, что он опирается на тонкое понимание и инстинкты, выработанные за годы опыта, а не на явные критерии, которые можно легко скопировать. Напротив, явные

платформу онлайн-обучения, которая ценна для студентов и редка в том смысле, что предлагает функции и пользовательский опыт, которых нет в предложениях конкурентов. Хотя эта платформа имеет потенциал для предоставления значительного конкурентного преимущества, университет может не полностью реализовать это преимущество, если у него нет организационной инфраструктуры для его поддержки. Если в учреждении нет хорошо подготовленных преподавателей, групп технической поддержки или эффективных маркетинговых стратегий для продвижения и управления платформой, потенциальное конкурентное преимущество, предоставляемое платформой, может быть уменьшено.

Организационная поддержка в высшем образовании может выступать в качестве фактора корректировки, что означает, что часть потенциального конкурентного преимущества может быть утрачена, если учреждение не организовано таким образом, чтобы в полной мере использовать его ценные, редкие и неповторимые ресурсы и способности. Например, университет может иметь выдающийся исследовательский состав, известный своими новаторскими исследованиями в определенной области. Однако, если у учреждения нет необходимой административной поддержки, механизмов финансирования исследований или стратегических партнерств для усиления и распространения этих исследований, потенциальное конкурентное преимущество может быть не полностью реализовано. Поддерживающие способности в высшем образовании, часто называемые дополнительными способностями, имеют решающее значение

знания, такие как стандартизированные учебные программы или опубликованные исследования, легче копировать, и они не обеспечивают того же уровня конкурентного преимущества. Университетам, которые полагаются исключительно на кодифицированные знания, такие как материалы онлайн-курсов или опубликованные рейтинги, может быть сложно выделиться на конкурентном рынке. Именно неявные, глубоко укоренившиеся знания и способности зачастую являются наиболее существенными препятствиями для имитации в высшем образовании, что делает их решающими для сохранения конкурентного преимущества.

Организационная поддержка

В контексте высшего образования предоставление ценности студентам и заинтересованным сторонам, наряду с обладанием способностями, которые редки и трудно имитировать, может создать сильный потенциал для конкурентного преимущества. Однако для того, чтобы университет мог в полной мере использовать эти способности, он должен быть надлежащим образом организован с необходимыми процессами и системами для их поддержки. Это означает, что структура учреждения, а также его формальные и неформальные системы контроля управления должны быть согласованы для содействия эффективному использованию его уникальных ресурсов и способностей. Например, рассмотрим университет, который разработал высоко оцененную

в этом контексте. Хотя эти способности сами по себе не могут напрямую обеспечить конкурентное преимущество, они необходимы для максимизации воздействия других способностей, которые его обеспечивают. Например, университет может иметь современный исследовательский центр, который является редким и ценным ресурсом. Однако без надежной команды по написанию грантов, эффективного управления проектами и прочного сотрудничества с отраслевыми партнерами университет может испытывать трудности с получением финансирования и публикацией новаторских исследований, тем самым ограничивая конкурентное преимущество, которое учреждение могло бы предложить в противном случае.

Подводя итог, с точки зрения ресурсов, руководители высшего образования должны оценить, обладает ли их учреждение ресурсами и способностями, необходимыми для достижения и поддержания конкурентного преимущества. Для этого они должны рассмотреть, как и в какой степени их учреждение обладает способностями, которые

- 1) ценный для студентов и заинтересованных сторон;
- 2) редкость по сравнению с конкурентами;
- 3) другим трудно подражать; и

4) поддерживаемые организационной структурой и системами управления учреждения. Без этой организационной поддержки даже самые ценные и уникальные способности не могут быть полностью использованы, что приводит к потере потенциального конкурентного преимущества.

Матрица TOWS

Основываясь на SWOT анализе, матрица TOWS позволяет организациям систематически исследовать различные стратегические варианты, сочетая внутренние факторы (сильные и слабые стороны) с внешними факторами (возможности и угрозы).

Каждый квадрант матрицы (См. таблицу 5) предполагает определенные стратегии: **Сильные стороны – Возможности (SO)**: Этот квадрант фокусируется на том, как организация может использовать свои сильные стороны для реализации новых возможностей. Например, университет с сильной репутацией в области исследований может расширить свои онлайн-программы, чтобы привлечь более широкую аудиторию, удовлетворяя растущий спрос на гибкие образовательные форматы. **Сильные стороны – Угрозы (ST)**: Здесь организация разрабатывает стратегии, как использовать свои сильные стороны для смягчения внешних угроз. Например, университет, известный своими крепкими партнерскими связями с промышленностью, может сотрудничать с местными предприятиями для привлечения финансирования и стажировок, снижая влияние сокращающейся государственной поддержки. **Слабые стороны – Возможности (WO)**: Этот квадрант побуждает организации разрабатывать стратегии, направленные на устранение слабых сторон при использовании возможностей. Университет с ограниченными маркетинговыми ресурсами может рассмотреть возможность партнерства с другими учреждениями для повышения ви-

димости и совместного продвижения, что позволит охватить более широкую аудиторию. **Слабые стороны – Угрозы (WT):** В этом квадранте акцент делается на минимизации слабых сторон и устранении угроз. Например, университет, сталкивающийся с бюджетными ограничениями, может внедрить меры по сокращению затрат и одновременно искать альтернативные источники финансирования, такие как гранты или пожертвования, для стабилизации финансового положения.

Таблица 5. Пример матрицы TOWS для высшего учебного заведения

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	SO-стратегии: Использовать сильные исследовательские возможности для запуска инновационных онлайн-курсов, которые удовлетворяют рыночный спрос.	ST-стратегии: Использовать партнерства с промышленностью для привлечения альтернативного финансирования, уменьшая зависимость от государственной поддержки.
Слабые стороны	WO-стратегии: Сотрудничать с местными университетами для усиления маркетинговых усилий и увеличения набора студентов.	WT-стратегии: Внедрять меры по сокращению затрат и активно искать гранты для решения бюджетных ограничений и снижения финансовых рисков.

Используя матрицу TOWS, высшие учебные заведения могут разрабатывать целевые стратегии, которые согласо-

вызывают внутренние сильные и слабые стороны с внешними возможностями и угрозами, способствуя обоснованному принятию решений и укреплению их стратегического направления. Этот структурированный подход помогает всесторонне понять позиционирование учреждения и расставить приоритеты для действий, которые могут способствовать росту и повышению устойчивости в конкурентной среде.

Конкурентные стратегии Портера

В ответ на конкурентное давление, выявленное с помощью модели пяти сил Портера в предыдущей главе, организации – включая высшие учебные заведения – могут принимать разные конкурентные стратегии, чтобы эффективно позиционировать себя на рынке. Майкл Портер выделил три основные конкурентные стратегии, которые могут помочь организациям получить и поддерживать конкурентное преимущество: лидерство по затратам, дифференциация и фокусировка. Рассмотрим, как эти стратегии могут быть применены в сфере высшего образования как на уровне университета, так и на уровне факультета.

Стратегия лидерства по издержкам

Стратегия лидерства по издержкам предполагает становление поставщиком с наименьшими затратами в отрасли. В высшем образовании это означает предложение образовательных услуг по более низкой цене по сравнению с конкурентами, при этом поддерживая приемлемое качество. Лидерство по затратам можно добиться за счет

оптимизации операционной эффективности, сокращения административных расходов, использования технологий и упрощения процессов.

Учреждения, которые принимают эту стратегию, могут предлагать более доступные программы получения дипломов, использовать онлайн-обучение для снижения затрат или предоставлять услуги без лишних затрат при сохранении приемлемого уровня образования. Таким образом, они могут привлечь студентов, чувствительных к цене, которые ищут ценность за свои инвестиции в образование. Например, многие учреждения начали предлагать полностью онлайн или гибридные программы, чтобы сократить затраты, связанные с физической инфраструктурой и административными расходами. В Казахстане эту стратегию могут использовать региональные университеты, стремящиеся предоставить доступное и качественное образование, особенно для недостаточно обслуживаемых сельских районов. На уровне факультета отдельные кафедры могут оптимизировать свои курсы или использовать цифровые инструменты для снижения затрат и повышения эффективности.

Стратегия дифференциации

Стратегия дифференциации предполагает создание уникального предложения, которое ценится студентами и отличается от того, что предлагают другие учреждения. В высшем образовании дифференциация может быть достигнута путем фокусировки на специализированных программах, предоставления уникального студенческого опыта или

использования партнерств с индустрией для предложения возможностей для интегрированного обучения.

Университеты могут дифференцироваться, разрабатывая нишевые программы, адаптированные к конкретным отраслям, или предлагая высокое качество в таких областях, как экспертиза преподавателей, возможности для исследований, кампусные условия или международные обменные программы. Дифференциация также может включать акцент на уникальных культурных или региональных характеристиках, которые привлекают как отечественных, так и международных студентов.

Например, университет в Казахстане мог бы выделиться, сосредоточившись на специализированных программах в области управления энергией и устойчивого развития, учитывая богатые энергетические ресурсы страны. Другой подход к дифференциации может заключаться в создании партнерств с ведущими технологическими компаниями для предложения современных курсов, соответствующих последним тенденциям в индустрии.

На уровне факультета кафедры могут дифференцироваться, разрабатывая уникальные программы или исследовательские инициативы, соответствующие потребностям отрасли, или предоставляя специализированные услуги студентам, такие как карьерное консультирование или возможности стажировок.

Стратегия фокусирования

Стратегия фокусирования предполагает нацеливание на конкретный сегмент рынка и адаптацию предложений для удовлетворения уникальных потребностей этого сегмента.

Это можно дополнительно разделить на фокус на затратах (предложение наименьшей стоимости для нишевого рынка) или фокус на дифференциации (предложение чего-то уникального для нишевого рынка).

В контексте высшего образования стратегия фокусировки может включать удовлетворение потребностей определенной демографической группы, такой как работающие профессионалы, международные студенты или студенты, заинтересованные в определенной области изучения. Учреждения, использующие эту стратегию, могут строить сильную приверженность к бренду внутри своей целевой ниши.

Например, университет в Казахстане может выбрать фокус на предоставлении программ дополнительного образования для профессионалов в нефтегазовом секторе. В качестве альтернативы он может сосредоточиться на предоставлении программ для международных студентов из Центральной Азии, предоставляя адаптированную учебную программу и услуги для студентов, соответствующие их конкретным культурным и академическим потребностям. На уровне факультета отдельные кафедры могут выбрать фокус на определенных группах студентов, например, предлагая вечерние занятия для работающих профессионалов или специализированные сертификаты для студентов в нишевых областях.

Сочетание стратегий для успеха

Хотя Портер предостерегает от того, чтобы оказаться «застрявшим посередине» (т.е. не эффективно привязы-

ваться к какой-либо одной стратегии), некоторые высшие учебные заведения могут успешно сочетать элементы этих стратегий для улучшения своей конкурентной позиции. Например, учреждение может предлагать дифференцированные программы, сохраняя при этом эффективность затрат за счет использования онлайн-платформ, таким образом, привлекая как студентов, ориентированных на качество, так и чувствительных к цене.

Планирование сценариев (продолжение Форсайта)

В предыдущей главе мы обсуждали сканирование горизонта как первый шаг в стратегическом предвидении. Сканирование горизонта помогло выявить текущие и возникающие тенденции, слабые сигналы и другие возможные будущие события на основе систематического сбора данных из существующей литературы и стратегических сессий. Чтобы осмыслить эти данные и интегрировать их в процесс формулирования стратегии, следующим шагом является построение матрицы сценариев.

Матрица сценариев

Матрица сценариев – это особый инструмент, используемый в планировании сценариев, направленный на визуализацию различных будущих путей на основе взаимодействия двух ключевых неопределенностей. Матрица образует четыре квадранта, каждый из которых представляет отдельный сценарий. В этом разделе мы продолжаем делиться опытом из форсайт-упражнения, проведенного для частного университета в Казахстане.

Сценарии были разработаны для негосударственных университетов в Казахстане, поэтому наряду с глобальным будущим для сектора высшего образования мы также рассматривали будущее на национальном уровне. На основе результатов сканирования горизонта были определены две основные неопределенности, которые должны были служить осями в матрице: (ось Y) Измерение технологий обучения и управления и (ось X) Социально-экономическое измерение.

Текущие и возникающие тенденции, а также возможные будущие события были размещены рядом с этими измерениями на матрице. Нижняя часть измерения «Технология обучения и управление» показывает возможность сохранения традиционной офлайн-модели обучения с незначительными изменениями в педагогике, а также сохранение командно-контрольных систем в управлении. Верхняя часть показывает достижения в технологиях обучения и системах управления, где тенденции и слабые сигналы перечислены первыми, а черные лебеди и джокеры – сверху. Рисунок 6 ниже представляет конечный продукт. Все поля светло-голубого цвета связаны с измерением «Технология обучения и управление».

На оси X (социально-экономическое измерение) мы разместили текущие и формирующиеся тенденции, а также возможные будущие события, которые могут негативно повлиять на сектор, расположены слева, а те, которые могут позитивно повлиять на него, – справа. Более вероятные события находятся ближе к центру оси X, а менее вероятные – ближе к конечным точкам.

высшего образования, заставив их адаптироваться к этим изменениям. Однако наличие ресурсов для адаптации к этим изменениям во многом зависит от регулирования на национальном уровне и экономической ситуации.

Этот сценарий требует инноваций для постоянного роста. Возможные стратегии в этом сценарии включают использование доступных ресурсов для инвестирования в исследования и разработки, а также инновации в методах обучения с помощью таких методов, как персонализированное обучение и геймификация. Университеты диверсифицируют финансирование с помощью эндаументов и коммерциализации, уделяя равное внимание социальным и исследовательским функциям наряду с обучением. Фокус смещается на программы послевузовского образования для стимулирования исследований и социальных инноваций. Они извлекают выгоду из демографического роста и увеличения финансирования исследований для долгосрочного развития, сотрудничают с компаниями по нано- и микростепням и переходят к горизонтальным структурам управления и кадровым практикам, ориентированным на таланты. Кроме того, они увеличивают инвестиции в исследования и приложения в области искусственного интеллекта, виртуальной реальности и больших данных.

2) Сценарий «Инновации на фоне вызовов» предполагает, что технологии обучения и системы управления будут развиваться в глобальном масштабе, тем самым оказывая давление на местные университеты для внедрения инноваций, но ресурсы будут ограничены из-за неблагоприят-

ных социально-политических и экономических проблем в регионе.

В этом сценарии университеты внедряют инновации, чтобы обеспечить дополнительные ресурсы за счет пожертвований, сокращения расходов за счет технологий и инновационных методов обучения. Однако они сталкиваются с ограниченными исследовательскими возможностями из-за утечки мозгов и отсутствия финансирования, что приводит к сосредоточению внимания на нескольких коммерциализируемых областях исследований. Программы послевузовского образования помогают удерживать преподавательский состав и поддерживать исследования в условиях этих вызовов. Стратегии включают оптимизацию бюджета, разумные инвестиции и повышение эффективности управления, чтобы справиться с растущей конкуренцией за студентов из семей со средним и выше среднего уровнем дохода.

3) Сценарий «Ограниченные инновации и проблемы» предполагает ограниченные достижения в технологиях обучения и системах управления в сочетании с внутренними социально-политическими и экономическими проблемами.

В этом сценарии частные университеты сталкиваются с нехваткой финансирования и возросшей конкуренцией, а инновации в преподавании и педагогике в основном используются в качестве стратегии догоняющего. Они принимают смешанное и дистанционное обучение в основном в целях оптимизации. Управление остается иерархическим, а фонды целевого капитала в значительной степени нефункциональны из-за ограниченных пожертвований. Эти универ-

ситеты, как правило, сосредоточены на областях, ориентированных на прибыль, таких как бизнес и ИТ, продолжая при этом отдавать приоритет программам бакалавриата и преподаванию.

4) Сценарий «Ограниченные инновации и быстрый экономический рост» предполагает благоприятные условия для сектора высшего образования в стране из-за более широких социально-экономических факторов и конкретной политики на фоне ограниченных достижений в технологиях обучения и системах управления.

В этом сценарии университеты извлекают выгоду из экономического и демографического роста, но минимально инвестируют в инновационные практики, при этом инновации в преподавании и педагогике происходят в основном как часть стратегии догоняющего развития. Хотя они принимают смешанное и дистанционное обучение, они не решаются принять персонализированное обучение и новые технологии. Управление остается в значительной степени иерархическим, и университеты сосредоточены на создании фондов целевого капитала и изучении альтернативных источников финансирования для обеспечения устойчивости. Прогресс исследований в основном обусловлен внешним финансированием с постоянным акцентом на программах бакалавриата и преподавании.

Разработка сценариев требует усилий небольшой группы экспертов, которые используют данные сканирования горизонта и других источников для построения матрицы. За-

тем матрица предоставляется заинтересованным сторонам для комментариев и отзывов, поэтому она улучшается.

Возможное, вероятное и желаемое будущее

Окончательная версия обсуждается на стратегической сессии для проверки и принятия решения о вероятном будущем. В то время как матрица сценария дает общую картину возможных вариантов будущего, коллективное упражнение может быть проведено для рисования круга на матрице, который будет изображать наиболее вероятное будущее. Размер круга будет зависеть от будущего временного интервала, с которым мы пытаемся работать, и неоднозначности.

В примере матрицы сценариев на рисунке выше круг был больше смещен вправо. Однако во время стратегических сессий участники упомянули возникающие проблемные тенденции, связанные с геополитикой и общественными проблемами, которые привели к перемещению круга вероятного будущего влево. Определение вероятного будущего поможет определить направление, которому нужно следовать, и напрямую повлияет на процесс разработки стратегии.

Вы можете спросить, поможет ли нам этот процесс убедиться, что у нас есть будущее, учитывая, что он в основном основан на субъективных мнениях людей о будущих событиях. Что ж, предсказать будущее невозможно. Но систематическое исследование будущего с использованием сканирования горизонта, матрицы сценариев и других ин-

струментов сделает процесс менее интуитивным и более основанным на доказательствах.

Еще одна концепция, которую следует учитывать в стратегии, – это концепция желаемого будущего. Организация и ее заинтересованные стороны – это не просто некоторые объекты, которые движутся в соответствии с тем, как развиваются внешние события. Они также являются агентами, которые вносят вклад в то, как будет выглядеть будущее. Если мы не верим в это, то какой смысл в заявлении о миссии? Предыдущие этапы, описанные в этой книге, помогают организациям систематически понимать свой контекст, свои текущие возможности и вероятное будущее. При формулировании стратегии организации также должны учитывать, что она собой представляет и как она будет способствовать построению желаемого будущего.

РАЗРАБОТКА И УТВЕРЖДЕНИЕ СТРАТЕГИИ

Учитывая, что у нас есть множество данных и информации, которые помогут составить стратегию, вопрос в том, с чего начать. В то время как миссия дает обоснование существования организаций, при формулировании стратегии на *n*-ное количество лет вперед мы определяем, где организация хочет оказаться – видение. Видение может быть сформулировано с нуля или пересмотрено на основе миссии, вероятного и желаемого будущего и других идей с предыдущих этапов.

Затем видение требует интерпретации через всеобъемлющие цели организации, которые необходимо достичь. Этот документ с миссией, видением и всеобъемлющими целями поможет начать бэккастинг.

Бэккастинг [Backcasting] – это стратегический подход, который начинается с определения желаемого будущего, а затем работает в обратном направлении, чтобы определить шаги, необходимые для достижения этого будущего. В отличие от прогнозирования, которое проецирует текущие тенденции вперед, бэккастинг фокусируется на представлении будущей цели и планировании оттуда, что делает его идеальным для решения сложных и неопределенных задач.

Бэккастинг при разработке стратегии:

Определение видения будущего: первый шаг – четко сформулировать будущее состояние, которого организация

хочет достичь. Это может быть позиция лидера рынка, цели устойчивого развития или инновационные цели. Видение должно быть одновременно амбициозным и реалистичным, выступая в качестве «полярной звезды» для стратегии.

Оценка текущего состояния: После определения будущего состояния организация оценивает свое текущее положение, ресурсы, возможности и внешнюю среду. Это дает основу для понимания разрыва между настоящим и предполагаемым будущим.

Определение ключевых этапов: Определив разрыв между текущим и будущим состоянием, стратегические планировщики намечают необходимые шаги для преодоления этого обрыва. Это может включать разработку новых возможностей, выход на новые рынки или проведение организационных изменений.

Разрешение неопределенности: Одной из сильных сторон бэккастинга является его гибкость в решении неопределенностей. Поскольку подход начинается с конечной цели, он может включать различные пути ее достижения, обеспечивая стратегическую гибкость и корректировки на основе меняющихся условий.

Преимущества бэккастинга

Ориентация на видение: помогает организациям сосредоточиться на долгосрочных целях, а не поддаваться краткосрочным тенденциям.

Адаптация к изменениям: сосредоточение внимания на будущем и работа в обратном направлении позволяет проявлять большую гибкость в борьбе с неопределенностью.

Стимулирует инновации: поскольку бэккастинг не ограничен текущими тенденциями, он может стимулировать творческие решения, которые не возникли бы при использовании традиционных методов прогнозирования.

Определение приоритетных направлений

При составлении документа по стратегии университета подход может быть структурирован вокруг ключевых приоритетных областей, таких как академическое превосходство, исследования, инфраструктура, интернационализация и другие, в соответствии с общими целями учреждения. Этот структурированный подход не только фокусируется на улучшении индивидуальных портфолио, но и гарантирует, что все усилия направлены на более широкое видение университета и долгосрочные цели.

1. Организация по приоритетным направлениям

Первый шаг – разбить деятельность университета на приоритетные направления. Обычно они включают:

Академическое совершенство: повышение качества преподавания, разработки учебных программ и результатов обучения студентов.

Научно-исследовательские инновации: укрепление исследовательского потенциала, обеспечение финансирования и содействие междисциплинарному сотрудничеству.

Развитие инфраструктуры: модернизация объектов, цифровых платформ и инициатив в области устойчивого развития.

Интернационализация: расширение глобального партнерства, увеличение набора иностранных студентов и со-

действие трансграничным исследованиям.

2. Формирование специальных групп для каждого приоритета

После определения приоритетных областей для каждой из них следует создать специальные команды. Эти команды будут состоять из ряда заинтересованных лиц, включая преподавателей, административный персонал, партнеров по отрасли и студентов. Задача каждой команды:

Определите цели: Разработайте цели, связанные с приоритетными областями, которые способствуют как конкретной области (например, достижение более высокого соотношения студентов и преподавателей для достижения академических успехов), так и общему видению учреждения.

Установите направления: определите стратегические направления, которые будут направлять усилия, например, какие новые академические программы следует разрабатывать, каким областям исследований следует отдать приоритет или какие международные партнерства следует развивать.

3. Интеграция аналитических инструментов

Для уточнения стратегических целей в каждой приоритетной области можно использовать прогнозный анализ предыдущих этапов и аналитические инструменты, такие как «Пять сил Портера».

Пять сил Портера: эта структура может быть применена для анализа конкурентной среды академических программ. Например, при оценке академического превосходства пять

сил могут помочь определить конкурентное позиционирование определенных программ, изучая переговорную силу студентов (как потребителей), угрозу альтернативных учебных заведений (конкуренцию) и потенциальных новых участников академического пространства, таких как онлайн-университеты.

Используя эти инструменты, каждая команда может разрабатывать высокоцелевые и реалистичные цели. Например, если анализ академического ландшафта показывает, что спрос на онлайн-образование растет, команда, отвечающая за академическое превосходство, может поставить цель расширить цифровые платформы обучения.

4. Соответствие общим целям университета

Каждая приоритетная область и ее конкретные цели должны соответствовать общему стратегическому видению университета. Это означает регулярный пересмотр центральных институциональных целей, обеспечение того, чтобы определенные цели для каждого портфеля не только способствовали немедленным улучшениям, но и направляли учреждение к его долгосрочному видению, будь то становление лидером в области исследований, расширение своего глобального присутствия или повышение успеваемости студентов.

Однако не следует путать стратегические и тактические планы. Например, если университет принял решение о вероятном будущем, которое ограничивает его ресурсы, и оптимизация установлена как стратегическое направление, стратегический документ может не содержать информации

о том, какие программы следует сократить или расширить. Такого рода вопросы следует оставить на уровень развития факультета или планов действий, вытекающих из общей стратегии. Или, если цель стратегии заключается в улучшении партнерства с работодателями, то каждая программа должна работать над планами действий по ее реализации.

Сбор обратной связи и принятие стратегии

После того, как стратегия составлена, важно поделиться ею с заинтересованными сторонами для получения окончательных комментариев. Этот шаг способствует вовлечению и обеспечивает рассмотрение всех точек зрения, помогая выявить любые недостающие моменты или области, которые могли быть упущены из виду. Привлечение преподавателей, сотрудников, студентов и внешних партнеров на этом этапе позволяет стратегии отражать широкий спектр идей и создает чувство сопричастности у тех, кто поможет ее реализовать.

Хорошая стратегия – это не просто дорожная карта для будущих действий, это также ключевой инструмент коммуникации. Вовлекая заинтересованные стороны на последних этапах разработки стратегии, организация способствует доверию и сотрудничеству. Это доверие становится бесценным, когда дела идут не совсем так, как планировалось. При общем понимании стратегических целей заинтересованные стороны с большей вероятностью сохраняют приверженность и помогут справиться с трудностями. Хорошо проинформированная стратегия объединяет всех вокруг общих целей,

гарантируя, что коллективные усилия будут двигаться в одном направлении.

Сбор отзывов на этом этапе имеет решающее значение. Некоторые предложения могут привести к изменениям в документе, в то время как другие могут просто потребовать разъяснения того, что поднятые вопросы уже были рассмотрены или будут рассмотрены в плане действий. Этот диалог укрепляет стратегию, поскольку заинтересованные стороны чувствуют, что их опасения услышаны, даже если не все идеи включены. Этот шаг также позволяет избежать недопониманий и обеспечивает прозрачность, что является ключом к поддержанию доверия.

После рассмотрения отзывов и доработки документа окончательная стратегия отправляется на утверждение Совету. Этот формальный шаг гарантирует, что стратегия имеет институциональную поддержку на самом высоком уровне, позволяя плану продвигаться вперед с авторитетом и уверенностью. Одобрение Советом знаменует собой окончательный переход от разработки к реализации, означая, что стратегия готова вести организацию к ее целям.

В ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эта книга завершается утверждением стратегии, намеренно опуская фазу внедрения, чтобы избежать повторения обширной существующей литературы по теме. Наша цель состояла в том, чтобы сосредоточиться на часто малоисследованной, но критически важной фазе формулирования стратегии – процессе, который, если он выполняется с полным участием заинтересованных сторон и основан на систематическом исследовании прошлого, настоящего и будущего, обеспечивает прочную основу для достижения организацией своей миссии и видения.

Основная цель этой книги – преодолеть разрыв между исследованиями и практикой в разработке стратегии. Мы стремились объединить устоявшиеся теории стратегирования с развивающейся дисциплиной форсайта, демонстрируя, как традиционные и новые инструменты управления могут эффективно применяться в процессе формулирования стратегии. Таким образом, мы стремились показать практикам, как создавать стратегии, которые не только соответствуют целям организации, но и реагируют на будущие вызовы и возможности.

Эта книга подчеркивает важность процесса формулировки стратегии. Хорошо продуманная стратегия, разработанная посредством сотрудничества, предвидения и строгого анализа, обеспечивает четкое направление, которое помогает организации двигаться к ее целям, даже если обстоятельства меняются. Инклюзивный подход к разработке стратегии, основанный на данных, в конечном итоге позволяет организациям оставаться гибкими и сосредоточенными в непредсказуемом мире.

БИБЛИОГРАФИЯ

Alsharari, N. M. (2020). Internationalization market and higher education field: institutional perspectives. *International Journal of Educational Management*, 34(2), 315-334.

Bamberger, P. A., Biron, M., & Boon, C. (2014). *Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact*. Routledge.

Devinney, T., & Dowling, G. (2020). *The Strategies of Australia's Universities*. Springer Books.

Cuhls, K. E. (2020). Horizon Scanning in Foresight—Why Horizon Scanning is only a part of the game. *Futures & Foresight Science*, 2(1), e23.

Falqueto, J. M. Z., Hoffmann, V. E., Gomes, R. C., & Onoyama Mori, S. S. (2020). Strategic planning in higher education institutions: what are the stakeholders' roles in the process?. *Higher Education*, 79, 1039-1056.

Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic change*, 15(5), 213-229.

Knott, P. J. (2015). Does VRIO help managers evaluate a firm's resources?. *Management Decision*, 53(8), 1806-1822.

Kotler, P., & Murphy, P. E. (1981). Strategic planning for higher education. *The journal of higher education*, 52(5), 470-489.

Kuosa, T. (2010). Futures signals sense-making framework (FSSF): A start-up tool to analyse and categorise weak signals, wild cards, drivers, trends and other types of information. *Futures*, 42(1), 42-48.

McCaffery, P. (2018). *The higher education manager's handbook: effective leadership and management in universities and colleges*. Routledge.

Макатова, А. Б., Кучумова, Г., & Молдашев, К. (2023). Стратегическое планирование в высших учебных заведениях Казахстана в постпандемический период. *Central Asian Economic Review*, (4), 56-65.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. B. (2009). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management*. Pearson UK.

Moldashev, K., & Tleuov, A. (2022). Response of Local Academia to the Internationalization of Research Policies in a Non-Anglophone Country. *Education Policy Analysis Archives*, 30(56), n56.

Молдашев, К. Б., Кучумова, Г. Ж., & Малгельдинов, Н. С. (2023). Стратегические меры реагирования университетов на вызовы пандемии: систематический обзор литературы и кейс Казахстана. *Central Asian Economic Review*, (5), 127-141.

Mühlroth, C., & Grottke, M. (2018). A systematic literature review of mining weak signals and trends for corporate foresight. *Journal of Business Economics*, 88(5), 643-687.

Oliver, J. J., & Parrett, E. (2018). Managing future uncertainty: Reevaluating the role of scenario planning. *Business Horizons*, 61(2), 339-352.

Paynter, M., Sharpe, W. H., Halabi, A. K., Reimers, V., Ma, H., & Johnstone, C. (2023). Chinese students' decisions to study in Australia after the COVID pandemic-based on the PESTLE factor analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 96, 101867.

Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.

Saritas, O., & Smith, J. E. (2011). The big picture—trends, drivers, wild cards, discontinuities and weak signals. *Futures*, 43(3), 292-312.

Shriberg, M. (2002). Institutional assessment tools for sustainability in higher education: strengths, weaknesses, and implications for practice and theory. *Higher education policy*, 15(2), 153-167.

Stevens, R. E., Loudon, D. L., Oosting, K. W., Migliore, R. H., & Hunt, C. M. (2013). *Strategic planning for private higher education*. Routledge.

Strike, T. (Ed.). (2017). *Higher education strategy and planning: A professional guide*. Taylor & Francis.

Sveiby, K. E. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of intellectual capital*, 2(4), 344-358.

Taleb, N. N. (2007). Black swans and the domains of statistics. *The american statistician*, 61(3), 198-200.

Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2024). *Exploring Strategy (Text and Cases)* (13th ed.). Pearson.

Whittington, R. (2019). *Opening strategy: Professional strategists and practice change, 1960 to today*. Oxford University Press.

Wulf, T., Brands, C., & Meissner, P. (2010). *A Scenario-based approach to strategic planning: tool description—scenario matrix*. Center for Scenario Planning, Roland Berger Research Unit. Leipzig: HHL-Leipzig Graduate School of Management.

Zajac, E. J., & Kraatz, M. S. (1993). A diametric forces model of strategic change: Assessing the antecedents and consequences of restructuring in the higher education industry. *Strategic Management Journal*, 14(S1), 83-102.

Молдашев Кайрат
Нургабдешов Асылбек

**РУКОВОДСТВО ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ ВЫСШЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ**

Монография

Подписано к печати 20.11.2024
Формат 60×90¹/₁₆. Объем 7,0 п.л. Уч-изд. 5,8 п.л.
Усл. 4,1 п.л. Тираж 100 экз.

ISBN 978-601-329-346-2



9