

Использование принципов стратегического менеджмента при управлении вузом в условиях перехода к двухуровневой системе обучения

Александра Игоревна Михеева

Сочинский государственный университет, Россия
354000, г. Сочи, ул. Советская, 26а
Аспирант
E-mail: micheewaalex@mail.ru

УДК 338

Аннотация. Статья посвящена формированию стратегии в учреждении высшего профессионального образования. А также в ней рассматриваются основные моменты, которые необходимо освоить университетам, желающим не только остаться на рынке образовательных услуг, но и развиваться в выбранных направлениях.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, стратегия, SWOT-анализ, Болонский процесс.

В конце XX в. российское образование столкнулось с глобальной конкуренцией. Рынок производителя, господствующий не одну сотню лет, сменился рынком потребителя. Потребности, ожидания и поведение клиентов стремительно меняются. Большая часть университетов включилась в рыночную борьбу за государственный заказ на подготовку специалистов, научно-исследовательские разработки, за средства населения и различных фондов. Внешняя среда, окружающая университеты, также быстро и непредсказуемо меняется, поэтому вопросы стратегического менеджмента становятся особо важными и актуальными. Приведенный ниже рисунок вбирает в себя все элементы системы высшего профессионального образования (рис. 1).

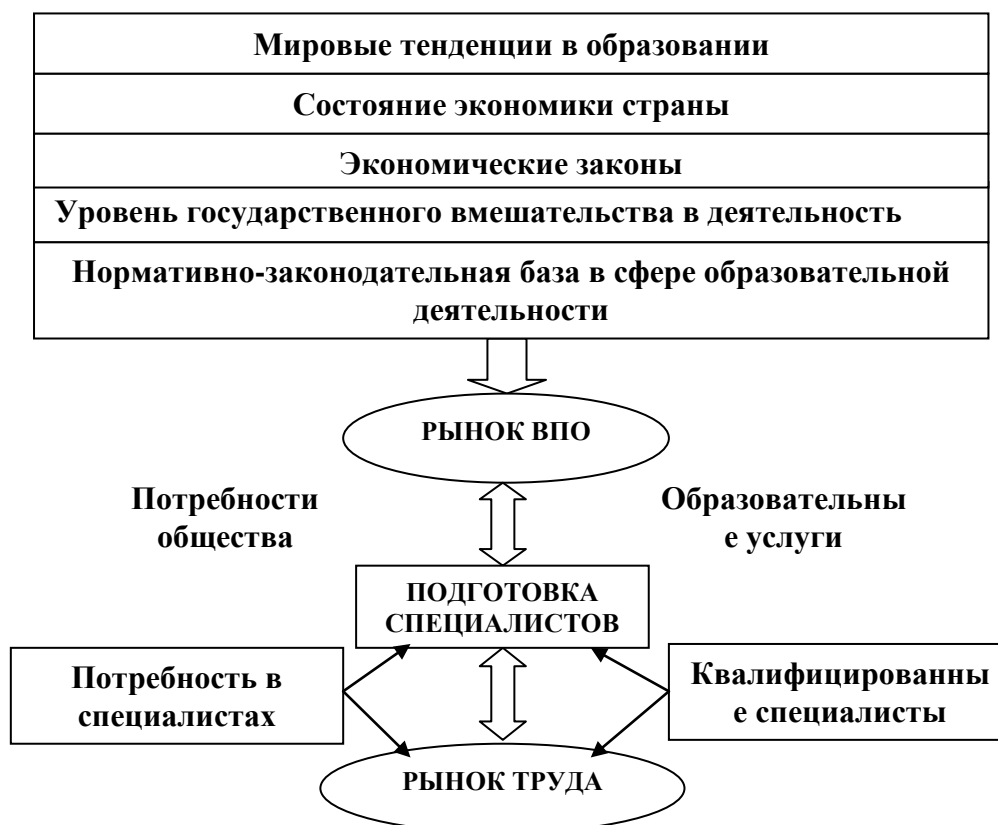


Рис. 1. Институциональная структура системы ВПО

Перед руководством университета встали новые задачи в условиях реформирования образования в нашей стране, реализации Болонского процесса, наметившегося усиления конкурентной борьбы на рынке образовательных услуг, а также демографического спада. Их решение мы видим в использовании принципов стратегического менеджмента в управлении вузом.

Наша страна присоединилась к Болонскому процессу в сентябре 2003 г. на берлинской встрече министров образования европейских стран. Главные принципы Болонской декларации основываются на нескольких основных положениях: введение двухуровневой системы высшего образования – обучение студентов четыре года в бакалавриате и затем два года в магистратуре; расширение мобильности студентов с возможностью их дальнейшего трудоустройства; обеспечение конкурентоспособности европейских вузов; формирование и укрепление интеллектуального, социального, культурного и научно-технического потенциала европейских стран; введение концепции общественного контроля высшего образования на основании единых систем тестирования.

В России Болонский процесс имеет положительные стороны преобразования образовательной системы. К ним можно отнести новые возможности и перспективы в расширении мобильности преподавателей и студентов вузов за счет единой европейской системы обучения и получаемого европейского диплома. В связи с этим уменьшаются проблемы с трудоустройством наших студентов за рубежом, которые существовали до этого.

Болонская система дает возможность российским студентам получать комбинированные знания: обучающийся может стать бакалавром по одной специальности, а магистратуру закончить по другой.

Концепция стратегического управления с трудом пробивает себе дорогу в системе высшего профессионального образования нашей страны. Во многом это объясняется различиями в трактовках термина «стратегия высшего образовательного заведения». Стратегия вуза – это долгосрочный, комплексный план системных действий и их реальное выполнение на основе всестороннего изучения внешних и внутренних обстоятельств, всех закономерностей, целей и задач, обеспечивающих эффективность деятельности университета. Она содержит в себе, с одной стороны, изучение закономерностей и обстоятельств, концептуальных основ высшего образования в контексте развития социума, прогнозирование возможных вариантов и тенденций, анализ внутренних и внешних условий, определение дерева целей и распределение вытекающих отсюда задач, разработку технологий, организационных форм, методов, способных обеспечить эффективное достижение поставленных целей. С другой стороны, стратегия университета предполагает долгосрочные, многомерные, продуманные, настойчивые, активные и корректируемые по мере необходимости действия менеджеров и персонала вуза, обеспечивающие поэтапное оптимальное решение задач, достижение поставленных целей, выполнение миссии университета [1].

Диагностический анализ состояния, разработка миссии, целей, задач, основных приоритетов развития, стратегии – все это необходимо освоить вузам, которые хотят не только остаться на рынке образовательных услуг, но и эффективно развиваться в выбранных направлениях. Стратегия дает университету ряд очень важных преимуществ при условии неформального подхода к ее разработке. С одной стороны, она определяет оптимальные направления развития вуза, что придает действиям менеджеров необходимую согласованность и сонаправленность, проявляет их скрытый потенциал и тем самым повышает профессионализм. С другой стороны, стратегия дает персоналу вуза уверенность и ощущение твердой почвы под ногами при все возрастающей неопределенности будущего. И в итоге стратегии формируется уникальность данного университета. В результате персонал вуза находит дополнительный смысл в своей работе и испытывает гордость за принадлежность к особой группе людей. Стратегия объединяет вузовское сообщество, позволяет привлекать новые ресурсы, повышать конкурентоспособность вуза в разных аспектах. Одной из ключевых характеристик условий, в которых осуществляется стратегическое планирование в вузе, является их неопределенность: неопределенность внешней среды, неопределенность исполнения собственного плана действий, неопределенность ответа крупных игроков или конкурентов на действия вуза. Формальное стратегическое планирование, развиваясь как очередной этап стратегического менеджмента, имеет ряд существенных проблем. К ним можно отнести проблемы

информации: ее полноту, обобщенность, своевременность, достоверность, релевантность; опасности смещения ответственности с руководства и линейных менеджеров на планировщиков; опасности внедрения первого попавшегося решения; «цементирования» мировосприятия (стратегия вуза, которая является оптимальной сегодня, скорее всего, завтра будет неприемлема, так как в наше время все постоянно изменяется).

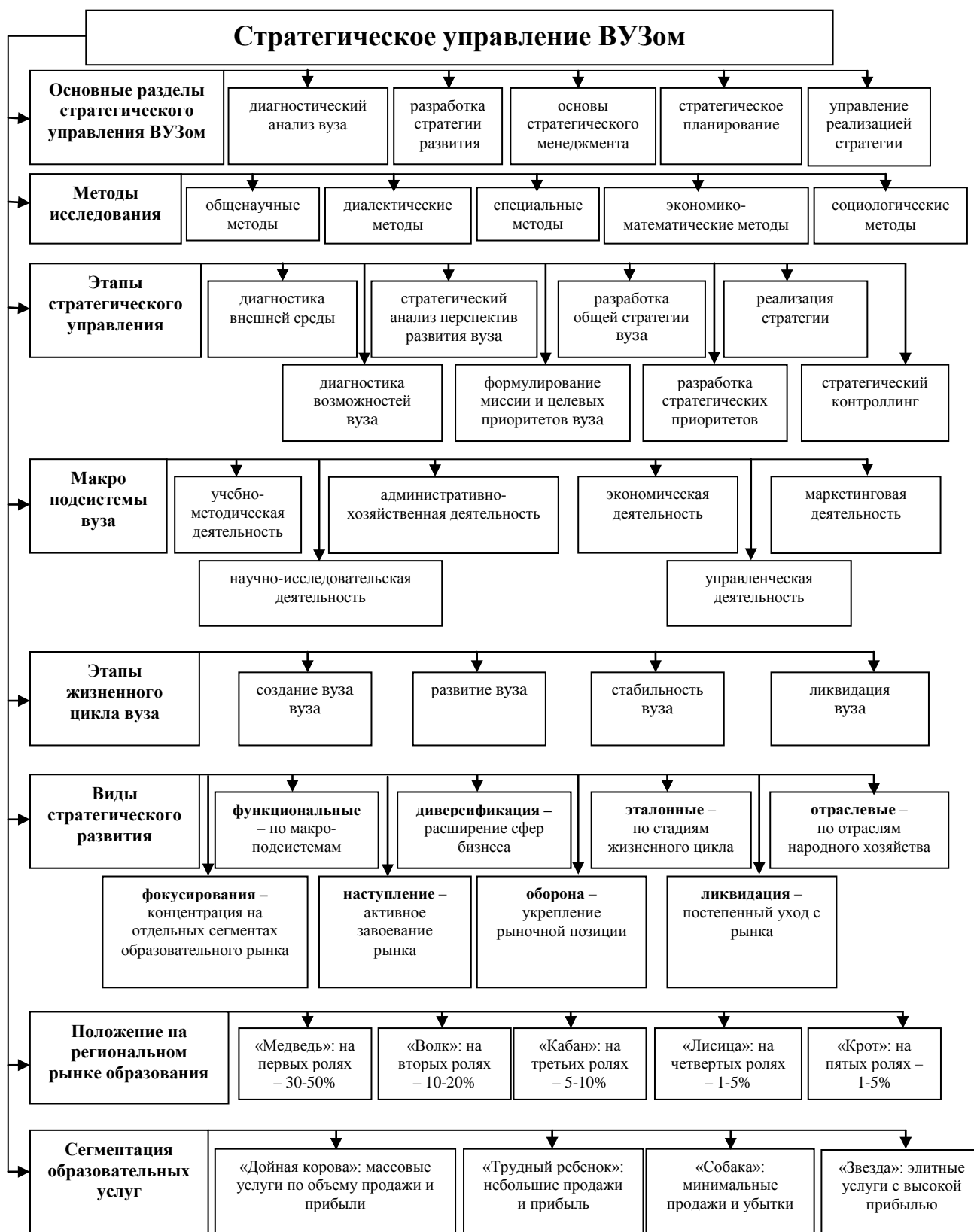


Рис. 2. Основные элементы стратегического управления образовательным учреждением

В отличие от стратегического менеджмента в бизнесе, технологии и стандарты управления для вузов в мире практически не разработаны, и университеты испытывают явную недостаточность информации по проблемам вузовского управления в нашей стране. Особенно это проблема ярко выражена для вузов, находящихся в удаленных от центра территориях.

Несмотря на наличие в нашем мире огромного количества информации по проблемам пересмотра методологических основ и нахождения оптимальных, эффективных стратегий управления, менеджеры и администрация высших учебных заведений при попытках использования концепции стратегического управления на практике испытывают немалые сложности.

Определенную помощь в решении этой сложной задачи, на наш взгляд, может оказать приведенная ниже схема, где детально представлены все ключевые элементы стратегического управления учреждением ВПО, включая обе его стадии – планирования и реализации (рис. 2).

Далее мы кратко рассмотрим каждый элемент стратегического управления, опираясь на их смысловое содержание.

Основные разделы стратегического управления ВУЗом, включающие основные теоретические составляющие стратегического менеджмента – диагностический анализ вуза, разработка стратегии развития, основы стратегического менеджмента, стратегическое планирование и управление реализацией стратегии. Предполагают наличие у менеджеров определенного уровня теоретической и практической подготовки к разработке стратегии.

Методология исследования – это совокупность общенаучных, диалектических, экономико-математических, социологических и специальных методов исследования, применяемых в стратегическом менеджменте: SWOT- и STEP-анализы, системный анализ, целевое управление и др. Руководителям необходимо владеть всеми вышеуказанными методиками.

Этапы стратегического управления – это составные элементы процесса исследования, разработки и реализации стратегии, начиная с диагностического анализа состояния организации, разработки разделов стратегического плана по макроподсистемам и завершая управлением изменениями в организации и стратегическим контроллингом.

Макроподсистемы вуза – крупные составные части университета, которые объединяют несколько взаимосвязанных функций управления.

Этапы жизненного цикла вуза показывают основные этапы развития вуза: создание вуза, развитие, стабильность и упадок. Их выделение нельзя путать со стадиями жизненного цикла образовательных услуг.

Виды стратегического развития – это виды обобщающих моделей поведения высших учебных заведений на ближайшее будущее.

Положение вуза на региональном рынке образовательных услуг характеризуется значением показателя доли рынка (в схеме для наименований пяти выделенных позиций использовались названия определенных животных (медведь, волк, кабан, лисица и крот) в зависимости от доли образовательного рынка).

Сегментация образовательных услуг проведена по объему продаж по известной матрице, созданной основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом Д. Хендерсоном, четыре категории: «звезда», «дойная корова» или «денежный мешок», «трудный ребенок» или «темная лошадка» и «собака» или «хромая утка».

Главное достоинство данной схемы – это простота и доступность для понимания, ее емкость и содержательность, отражение комплексного подхода, что одновременно порождает трудности при ее практическом применении. Показанная схема, как и любая другая, давая определенную помощь в работе, не может ответить на все возникающие вопросы. Тем становится интереснее опыт конкретного университета, который уже определил для себя оптимальную траекторию движения вперед.

Стратегическое планирование: от осознания проблем и видения перспектив - к выбору траектории развития



Рис. 3. Траектория перехода вуза из исходного состояния в желаемое

Планирование стратегии университета и построение планов ее реализации имеют свои определенные технологические этапы (рис. 3). Исходя из анализа состояния внутренней и внешней сред, конкурентной ситуации, особенностей университета, необходимо проводить SWOT-анализ вуза, то есть определить слабые и сильные стороны университета, возможности перспективной деятельности и угрозы на пути их реализации. В SWOT-анализе в концентрированном виде представляется состояние внутренней среды университета и внешней среды его функционирования. Ниже представлен разработанный нами SWOT-анализ Сочинского государственного университета (табл. 1.1).

Таблица 1.1

SWOT-анализ Сочинского государственного университета

Сильные стороны:	Возможности:
<ul style="list-style-type: none"> • наличие статуса государственного вуза; • широкий спектр образовательных программ (СПО; ВПО (специалитет, бакалавриат, магистратура); ПВО (аспирантура, докторантура); ДПО); • наличие системы довузовской подготовки абитуриентов; • возможность дистанционного обучения; • высокопрофессиональный кадровый состав; • большой контингент студентов; • наличие сети филиалов и представительств в регионах РФ; • наличие системы международных контактов и связей; • наличие лицензионного соглашения с Американской ассоциацией отелей и средств размещения (АН&LA); • наличие двух проектов по программе «TEMPUS» Евросоюза; • участие в проектах 7-рамочной программы Евросоюза; 	<ul style="list-style-type: none"> • рост заинтересованности населения в получении качественного высшего образования; • возможность предоставления непрерывного образования, обучения в течение всей жизни; • выход на международный образовательный рынок; • расширение «географии» студентов и слушателей и предоставляемых образовательных услуг; • проведение Олимпиады и других крупных спортивных, культурных, развлекательных мероприятий в городе; • сотрудничество с государственными и бизнес структурами на контрактной основе, совместные проекты дополнительного образования и поддержки преподавателей и студентов; • возможность развития партнерских связей с ведущими российскими и зарубежными вузами; • возможность внедрения новых образовательных технологий обучения;

<ul style="list-style-type: none"> • наличие договоров с государственными и коммерческими структурами для организации практики студентов и трудоустройства выпускников; • наличие диссертационных советов по экономическим, педагогическим и философским наукам; • наличие учебно-тренингового центра; • членство в консорциуме вузов сервиса; • наличие отдела менеджмента качества, разработка системы менеджмента качества, вхождение в 2010 году в десятку лучших вузов России по результатам конкурса «Системы качества подготовки специалистов»; • наличие эффективной рекламной компании вуза; • расположение вуза в курортном городе; бренд. 	<ul style="list-style-type: none"> • возможность совмещения обучения с отдыхом; • возможность включения в состав СГУ экономико-технологического колледжа.
<p><i>Слабые стороны:</i></p>	<p><i>Угрозы:</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • наблюдается дисбаланс между теоретической и практической подготовкой студентов; • практическая подготовка выпускников не всегда учитывает требования работодателей; • установление связей образовательных программ различного уровня (СПО-ВПО, ВПО - ДПО, бакалавриат – магистратура) находится только на стадии разработки; • недостаточный инновационный потенциал: мало используются новые технологии обучения, мало внедряются результаты научных исследований; • недостаточно включаются в научные исследования студенты, аспиранты и ППС; • низкая академическая мобильность студентов и преподавателей; • недостаточно эффективно организована работа кураторов учебных групп; • снижение уровня школьной подготовки абитуриентов; • недостаточный уровень информатизации; • недостаточно эффективна система управления развитием кадрового потенциала; • недостаток учебных и производственных площадей; • недостаточно развиты лабораторная база и технологии учебного процесса; • недостаточная оснащенность учебно- 	<ul style="list-style-type: none"> • обострение конкурентной борьбы на рынке образовательных услуг; • снижение объемов государственного финансирования; • усложнение процедур государственной аккредитации; • разобщенность преподавателей и студентов; • отток квалифицированных преподавателей вследствие усиления конкуренции на рынке труда и медленного роста заработной платы; • «старение» ППС; • неблагоприятная демографическая ситуация в стране – снижение рождаемости грозит уменьшением потока абитуриентов; • угроза сокращения площадей, переданных в оперативное управление органами местного самоуправления.

материальной базы; • недостаточный библиотечный фонд научной и учебной литературы; • недостаточное качество методической работы; • отсутствие общежития для студентов.	
---	--

Данный SWOT-анализ дает нам основной аналитический материал для разработки миссии университета, отражающий его сильные стороны и перспективные возможности деятельности. Миссия вуза определяет для собственного персонала и для социума направления движения вуза. Поэтому одним из главных критериев выбора сценария действий является определение достаточно долговременных целей как перспективного состояния университета, удовлетворяющего и корпоративным интересам, и интересам социума. Другой, не менее важный критерий — это объективная оценка исходных условий как совокупного потенциала вуза. Естественно, что эти критерии связаны между собой. Их разрыв ведет либо к идеалистической перспективе будущего (необъективная оценка собственного исходного потенциала), либо к бессистемному функционированию под влиянием внешней среды (отсутствие перспективного видения состояния собственной организации и ее места в обществе).

Миссия вуза представляет собой емко сформулированные долговременные программные цели, принимаемые сотрудниками университета и воспринимаемые социумом, — это изложение видения перспективного состояния организации, исходя из объективной оценки имеющегося потенциала и тенденций развития внешней среды. Если говорить о университете (вузе), миссия — это ясно сформулированное, побуждающее к действию, емкое изложение перспективного видения образа высшего учебного заведения, способов и принципов продвижения к этому идеалу.

Рассмотренное выше понятие миссии вузов в представленном виде является новым. Конечно, те или иные определения миссии университета были и раньше, и в достаточном количестве. Однако они не были связаны с оценкой исходных условий функционирования вуза, эти определения представляли собой либо конъюнктурные, либо обобщенные идеалистические пожелания, что в равной степени делало их достижение в реальном интервале времени проблематичным. Естественно, что разработка миссии (непреренно разработка!) представляет собой сложный поэтапный процесс, который должен в полном объеме обеспечить выполнение рассмотренных выше требований. Пока еще единичные российские высшие учебные заведения имеют миссии, сформулированные по технологиям теории менеджмента (это обстоятельство можно также рассматривать как индикатор уровня освоения российской высшей школой современного менеджмента).

Следующим моментом поэтапной технологической цепочки стратегического планирования университета является разработка стратегических целей, задач, стратегических приоритетов и мероприятий по их реализации. Новое положение вузов как самостоятельных хозяйствующих субъектов страны требует изменения концепции планирования и управления деятельностью университета. Если раньше при плановом бюджетном финансировании вуза планирование деятельности осуществлялось во многом «снизу вверх», то есть от планов структурных подразделений (кафедр, факультетов и институтов) к плану университета, то в новых сложившихся условиях эффективность деятельности может быть достигнута только при планировании «сверху вниз»: от основных плановых базовых показателей университета к показателям и направлениям деятельности структурных подразделений (кафедр, факультетов и институтов). Проведение стратегического планирования развития высшего учебного заведения — это не одноразовое мероприятие, которое совершается небольшой группой людей. Наоборот, разработка стратегического плана развития университета представляет собой достаточно сложный и многоэтапный процесс, в который вовлечено большое число участников — внутренних экспертов.

Примечания:

1. Боков М.А., Романова Г.М. и др. Теория и практика современного менеджмента Сочи. Сочи: РИО СГУ, 2011. С. 137–145; Baranova A.Yu., Levchenko T.P. Estimation of qualitative

and quantitative characteristics interrelation, having an impact on amount of tourists in hospitality industry // European researcher. 2011. № 1. P. 66-71; Петрова С.В. Перспективы развития города Сочи как крупного туристского центра // Былые годы. Черноморский исторический журнал. 2007. № 4. С. 3-6.

Use of Principles of Strategic Management of Institution of Higher Learning in Conditions of Transition to Two-level System of Education

Alexandra I. Mikheeva

Sochi State University, Russia
26a Sovetskaya Str., Sochi 354000
PhD student
E-mail: micheewaalex@mail.ru

Abstract. The article deals formation of strategy at institution of higher learning. In the article the points to be noted by institutions for staying competitive on the market are considered.

Keywords: strategic management, strategy, SWOT-analysis, Bologna Process.

UDC 338
