

Романов Е. В.

доктор педагогических наук, профессор,
декан факультета экономики и управления,
ФБГОУ ВПО «Магнитогорский
государственный университет»

Разработка стратегии вуза как необходимое условие оптимизации системы управления профессиональной подготовкой специалистов

Аннотация. Рассмотрены методологические аспекты разработки стратегии развития вуза. Стратегия предполагает внесение изменений в систему управления профессиональной подготовкой, которая рассматривается в виде совокупности подсистем, обеспечивающих: а) управление набором абитуриентов; б) управление собственно процессом профессиональной подготовки; в) управление трудоустройством выпускников. Изменение подхода к финансированию вузов должно учитывать необходимость финансирования каждой подсистемы.

Ключевые слова: стратегический анализ, комплексная оценка конкурентоспособности, матрица решений, система управления профессиональной подготовкой.

Working out of the high school strategy as a necessary condition of optimization of a control system experts' vocational training

The summary. The article considers methodological aspects of working out of the high school development strategy. The strategy assumes a modification of a control system of the vocational training which is considered as a totality of subsystems providing: a) management of a set of entrants; b) management of process in vocational training; c) management of the graduates' employment. A change of approach to financing of high schools should consider a necessity of financing of each subsystem.

Keywords: strategic analysis; complex estimation of competitiveness; matrix of decisions; a control system of vocational training

Построение и модернизация системы управления профессиональной подготовкой в вузе строится с учетом изменившейся методологии менеджмента, предполагающим рассмотрение организации как откры-

той системы¹. Это означает, в первую очередь, усиление стратегического планирования и стратегического менеджмента, объединение усилий всех служб и функциональных подразделений в реализации конечной цели – удовлетворения потребителей образовательных услуг.

Эффективность стратегии вуза во многом определяется качеством стратегического анализа, достоверностью отраженных в нем прогнозов.

Традиционно стратегический анализ складывается из анализа трех видов среды²: макросреды (дальнего окружения) (представленной политико-правовыми, социокультурными, экономическими и технологическими факторами); мезосреды (ближнего окружения), имеющего для вуза свою специфику и представленного: потребителями услуг; конкурентами, работающими на рынке; конкурентами, стремящимися проникнуть на рынок; деловыми партнерами; органами управления образованием; органами государственного контроля; средствами массовой информации³; микросреды (подсистемы организации, обеспечивающие ее жизнедеятельность). Микросреда вуза, представлена подразделениями осуществляющими: управленческую; учебно-методическую; научно-консалтинговую; экономическую; маркетинговую и хозяйственную деятельность.

Результатом стратегического анализа является матрица решений, в которой последние, результат четырех возможных сочетаний: внешние возможности – внутренние сильные стороны организации, внешние возможности – внутренние слабые стороны организации, внешние угрозы – внутренние сильные стороны организации, внешние угрозы – внутренние слабые стороны организации.

Выявление возможностей и угроз со стороны «дальнего» и «ближнего» окружения во многом схоже, и может быть представлено в виде следующего алгоритма:

1. Уточняется перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование организации. Дается оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия. «5» – сильное воздействие, «0» – отсутствие воздействия.

¹ Менеджмент: Учебник / Под общ. Ред. И.Н. Шапкина. М.: Издательство Юрайт, 2011.

² Томпсон-мл., Артур, А., Стрикленд III, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание / Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2002.

³ Менеджмент, маркетинг и экономика образования: Учеб. пособие / Под ред.: А. П. Егоршина, Н. Д. Никандрова. 2-е изд., перераб. Н. Новгород: НИМБ, 2004.

2. Оценивается значимость (вероятность) изменения влияния факторов во времени посредством расчета весовых коэффициентов. (Методика расчета весовых коэффициентов приведена ниже).

3. Определяется взвешенная оценка по каждому фактору путем умножения силы его воздействия на его значимость (вес фактора).

4. Определяется суммарная взвешенная оценка по угрозам.

5. Определяется суммарная взвешенная оценка по возможностям.

6. Оценивается соотношение суммарной взвешенной оценки по возможностям и угрозам, указывающая на степень готовности организации реагировать на текущие и прогнозируемые факторы.

Одной из значимых проблем при осуществлении стратегического анализа является определение весовых коэффициентов. При выявлении возможностей и угроз как со стороны дальнего, так и со стороны ближнего **окружения в весовом коэффициенте отражается прогноз** изменения влияния рассматриваемого фактора на деятельность организации. При расчете весовых коэффициентов:

1. Устанавливаются все значимые факторы, для которых нужно определить весовой коэффициент.

2. Каждому фактору присваивается определенный ранг в зависимости от прогнозируемой степени значимости фактора. «5» — большая вероятность осуществления события (как прогноз того, что фактор имеет тенденцию к увеличению влияния), «1» — малая вероятность осуществления события.

3. Суммируются ранговые значения всех факторов.

4. Весовой коэффициент представляет собой результат деления ранга фактора на суммарное значение всех ранговых значений.

5. Сумма всех весовых коэффициентов должна быть равна единице.

Здесь необходимо сделать некоторые пояснения: присвоение того или иного ранга, связано с тем в каком качестве рассматривается фактор. Например, если фактор «размер государственного бюджета для развития образования и науки» рассматривается как угроза, то максимальный ранг отражает тенденцию секвестирования. Если бы данный фактор рассматривался в качестве возможности, то присвоенное рангу максимальное значение отражало бы стойкую тенденцию увеличения расходов на образование и науку (табл. 1).

Анализ непосредственного окружения — важнейший компонент стратегического анализа, поскольку позволяет определить условия создания «дружественного» ближнего окружения. Следовательно, важным представляется оценка стейкхолдеров (заинтересованных лиц) — местных органов власти, средств массовой информации и т.д., и изменения их отношения к вузу.

Взвешенная оценка влияния факторов среды (фрагмент)

Внешние стратегические факторы	Ранг/Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Отношение населения к образованию	5/0,135	5	0,675
Технологические изменения, имеющие существенное значение для вуза	5/0,135	4	0,54
Инвестиционная активность	1/0,028	3	0,084
Платежеспособный спрос	2/0,054	3	0,162
Суммарные возможности			1,461
Угрозы			
Изменение законодательства в сфере образования	5/0,135	5	0,675
Размеры государственного бюджета для развития образования и науки	5/0,135	5	0,675
Государственное регулирование в сфере образования	4/0,108	3	0,324
Динамика занятости	3/0,081	3	0,243
Основные внешние издержки организации	4/0,108	3	0,324
Демографические изменения	3/0,081	5	0,405
Суммарные угрозы			2,646
Суммарная оценка	37/1,0		4,107

Информацию о возможностях и угрозах со стороны ближнего окружения можно представить в виде соответствующей таблицы (см. табл. 2).

Следует иметь ввиду, что внешняя среда может быть подвержена сильным, спонтанным изменениям, поэтому, следует построить три таблицы взвешенной оценки влияния факторов среды, с учетом трех вариантов (сценариев) развития событий: 1) оптимистичного; 2) реалистичного; 3) пессимистичного.

После выявления возможностей и угроз со стороны дальнего и ближнего окружения осуществляется анализ микросреды организации, основная задача которого – определение ее сильных и слабых сторон.

Уточнение перечня сильных и слабых сторон может быть произведено после сравнения организации с конкурентами: показатель деятельности вуза, рассматриваемый как сильная сторона может быть не признан таковым.

Таблица 2

Взвешенная оценка влияния факторов мезосреды (фрагмент)

Внешние стратегические факторы	Ранг/Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Доступ к средствам массовой информации	5/0,20	5	1,0
Стабильные отношения с деловыми партнерами	4/0,0,16	4	0,64
Суммарные возможности			1,64
Угрозы			
Запрет органов образования на развитие дистанционного обучения	5/0,20	5	1,0
Увеличение числа филиалов столичных и региональных вузов с невысокой платой за оказываемые образовательные услуги	3/0,12	3	0,36
Уменьшение платежеспособности потребителей образовательных услуг	5/0,20	5	1,0
Способность старых конкурентов разрабатывать инновационные образовательные технологии	3/0,12	3	0,36
Суммарные угрозы			2,72
Суммарная оценка	25/1,0		4,36

Например, процент «остепененности» в вузе (процент ППС с учеными степенями и званиями) составляет 62% (акредитационный норматив 60%), а у ближайших конкурентов 75 и 70% соответственно. Таким образом, формально сильная сторона будет рассматриваться как нейтральная или «слабая».

Комплексная оценка конкурентоспособности вуза является одной из значимых проблем, имеющей значительное теоретическое и практическое значение.

На сегодняшний день в России практически отсутствуют системные исследования по проблемам конкурентоспособности. Причины скрыты в относительно недалеком прошлом: в условиях планово-распределительной экономики СССР, развивавшейся преимущественно экстенсивно, основное внимание уделялось не столько проблемам, связанным с повышением качества продукции, сколько проблемам увели-

чения объемов ее выпуска. Интенсификация производства предполагала сосредоточение усилий на качестве, инструментом достижения которого является создание конкурентной среды. Поскольку полноценная конкурентная среда не была создана, не было необходимости и в исследовании проблем конкурентоспособности.

В настоящее время существует несколько точек зрения на проблему выявления конкурентных преимуществ организации:

а) основанных на экономических, нормативно-правовых, административных, инфраструктурных и др. факторах ⁴;

б) основанных на материальных (трудовые, технологические, финансовые, информационные) и нематериальных ресурсах (маркетинговые, технологические, художественные, интеллектуальные, организационные, клиентские и др. активы) ⁵;

в) по видам функциональных потенциалов (учебно-методический и инновационный, научно-исследовательский, человеческий, социальный, финансово-экономический, управленческий, маркетинговый ⁶.

По нашему мнению комплексная оценка конкурентоспособности, с целью уточнения сильных и слабых сторон вуза, должна осуществляться по укрупненным показателям, которые можно разделить на две группы:

1. Показатели, отражающие соответствие вуза лицензионным и аккредитационным требованиям.

2. Показатели, определяющие выбор потребителя (престижность вуза).

Показатели, определяющие выбор потребителем вуза должны отражать:

а) наличие коррупции;

б) уровень сервиса (условия труда, быта и досуга, в том числе позиционирование вуза как территории здорового образа жизни; культивирование моды на занятия спортом и т.д.);

в) уровень позиционирования вуза как социально ответственного образовательного учреждения (борьба за здоровый образ жизни, развитие волонтерского движения и т.д.);

⁴ Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы: учебное пособие / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000.

⁵ Никифорова С. В. Конкурентные преимущества предприятия на международном рынке: учеб. пособие / С. В. Никифорова, А. Н. Мамров. СПбГУЭФ. СПб., 2004.

⁶ Екшикеев Т.К. Конкурентоспособность и конкурентные преимущества ВУЗа // Проблемы современной экономики. 2009. № 4(32).

г) создание условий для раскрытия творческого потенциала обучаемых путем привлечения к участию в разножанровой художественной самодеятельности (КВН, хор, авторская песня и т.д.)

В какой-то мере рейтинги Министерства образования и науки РФ, Высшей школы экономики могут стать основой для комплексной оценки конкурентоспособности вуза. Однако, одна из ключевых проблем – отсутствие в рейтингах показателей трудоустройства выпускников, данных об уровне их зарплат и особенно, отзывов работодателей о качестве подготовки: вузы, за редким исключением не собирают данные о трудоустройстве и уровне зарплат выпускников. Проведение соцпросов работодателей должно производиться государственными структурами, например службой занятости – данное мероприятие для вузов крайне затратно, и технически и технологически.

На основе полученной в результате SWOT-анализа информации, приступают к построению матрицы решений ⁷ (табл. 3).

Таблица 3

Матрица решений как результат SWOT- анализа (фрагмент)

Внутренние сильные стороны S	Возможности O
S 1. Соотношение цена/качество обучения S 2. Развитие открытого (дистанционного) обучения S 3. Открытие новых для региона специальностей и направлений подготовки S 4. Средний возраст и квалификация преподавателей	O 1. Отношение населения к образованию O 2. Технологические изменения, имеющие существенное значение для вуза O 3. Доступ к средствам массовой информации O 4. Стабильные отношения с деловыми партнерами S 1, S 3, O 2, O 3. . – Активная рекламная компания по привлечению потребителей образовательных услуг S 1, S 2, O 2, O 3 – Расширение сети пунктов дистанционных технологий, реализующих инновационные технологии

Матрица решений дополняется решениями, принимаемыми на основе использования матриц БКГ, Мак-Кинси, ADL-LC, и решения-

⁷ Романов Е.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ Е.В. Романов. 2-е изд. перераб. и доп. М: ИНФРА-М, 2012.

ми, вытекающими из выбранной конкурентной стратегии, стратегии развития и стратегии действий (табл. 4). Окончательное оформление стратегии осуществляется таким образом, чтобы выбранные по разным основаниям стратегические решения – не противоречили другу.

Таблица 4

Стратегические решения

Стратегические решения для стратегий		
Конкуренции	Развития	Действий
Стратегия дифференциации – разработка инновационных образовательных продуктов	Концентрированный рост – развитие продукта (использование возможностей образовательного портала)	Использовать слабости конкурента 1. Привлечение потребителей конкурентов, чья продукция не отличается высоким качеством, свойствами и экономичностью 2. Организация более качественного обслуживания 3. Атака на конкурентов со слабой торговой маркой 4. Активизация в географических районах, где конкурент имеет небольшую долю рынка 5. Работа с теми сегментами, которые соперник не хочет или не может обслуживать

Разработанная вузом стратегия является основанием для внесения корректив в систему управления профессиональной подготовкой, которая рассматривается нами в виде совокупности подсистем, обеспечивающих: а) управление набором абитуриентов; б) управление собственным процессом профессиональной подготовки; в) управление трудоустройством выпускников.

Служба маркетинга становится системообразующим функциональным подразделением вуза, осуществляющим:

- а) анализ состояния рынка труда и потребности в специалистах высшей квалификации;
- б) определение концепции разработки планов и программ в соответствии с требованиями рынка;
- в) разработку направлений развития системы профориентации, довузовской подготовки и т.д.;
- г) разработку ценовой политики;

д) мониторинг трудоустройства выпускников и определение политики взаимоотношений с выпускниками.

ж) мониторинг удовлетворенности работодателей.

Связи с общественностью становятся специальным направлением вузовского менеджмента. Особая роль отводится центру общественных связей, главной задачей которого является позиционирование вуза таким образом, чтобы потребителям услуг были понятны конкурентные преимущества данного образовательного учреждения.

Повышение эффективности системы управления профессиональной подготовкой мы связываем с регулируемой руководством вуза коммерциализацией взаимоотношений между структурными подразделениями посредством создания сетевых структур. Формы сетевых структур в достаточной степени разнообразны: франчайзинг, аутсорсинг, сеть договорных отношений и т.д.

Например, в проекте нового Закона об образовании предусматривается франчайзинг – право на использование «торговой марки», зарекомендовавшего себя образовательного учреждения. Преимуществом такого сотрудничества является сохранение самостоятельности вуза при использовании возможностей франчайзера, для усиления инновационного образовательного потенциала. Создание малых предприятий на базе высших учебных заведений, также является одним из вариантов развития сетевой структуры. Участвуя в деятельности малых предприятий, студенты нарабатывают практический опыт инновационной деятельности, готовят портфолио для будущих работодателей. Проблемы взаимодействия малых предприятий вуза с бизнесом, равно как и проблемы трудоустройства выпускников могут решаться на основе разработки и реализации механизмов государственно-частного партнерства.

Реализация «сетизации» в рамках вуза предполагает придание факультетам определенной финансовой самостоятельности, создание соответствующих фондов развития, формируемых из внебюджетных источников финансирования. «Разумная достаточность» при формировании таких фондов позволит повысить заинтересованность персонала при реализации образовательных программ.

Реализации концепции «сетизации» предполагает:

а) разработку стратегии вовлечения персонала в процесс принятия управленческих решений, как на уровне функциональных подразделений, так и на уровне вуза в целом. Квалификация и качество персонала, его умения и навыки, способность проявлять творчество, инициативу, инновационность рассматривается в качестве ключевых факторов успеха вуза;

б) ориентацию на достижение конкретного результата, удовлетворение интересов потребителей образовательных услуг. Это достигается, в том числе, посредством переноса акцентов с количественных показателей деятельности на качественные (например, в научно-исследовательской работе – коммерциализация результатов научных исследований, публикации в журналах перечня ВАК и т.д.);

в) сотрудничество между функциональными подразделениями на всех этапах процесса управления профессиональной подготовкой;

г) использование неценовых факторов конкуренции в борьбе за потребителя (отсутствие коррупции, создание условий для раскрытия творческого потенциала студентов, культивирование здорового образа жизни и т.д.).

Все вышеизложенное относительно структуры и направлений оптимизации системы управления профессиональной подготовкой будущих специалистов, предполагает изменение подхода к бюджетному финансированию вузов. На сегодняшний день, в концепции подушевого финансирования отражены затраты на собственно процесс профессиональной подготовки. Предлагаемый нами подход предусматривает финансирование мероприятий, связанных с управлением набором абитуриентов и трудоустройством выпускников.

Используемые источники

1. Менеджмент: Учебник / Под общ. Ред. И.Н. Шапкина. М.: Издательство Юрайт, 2011.
2. Томпсон-мл., Артур, А., Стрикленд III, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание / Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2002.
3. Менеджмент, маркетинг и экономика образования: Учеб. пособие / Под ред.: А. П. Егоршина, Н. Д. Никандрова. 2-е изд., перераб. Н. Новгород : НИМБ, 2004.
4. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы: учебное пособие/ Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000.
5. Никифорова С. В. Конкурентные преимущества предприятия на международном рынке: учеб. пособие / С. В. Никифорова, А. Н. Мамров. СПбГУЭФ. СПб., 2004.
6. Екшикеев Т.К. Конкурентоспособность и конкурентные преимущества ВУЗа // Проблемы современной экономики. 2009. № 4(32).
7. Романов Е.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ Е.В. Романов. 2-е изд. перераб. и доп. М: ИНФРА-М, 2012.