

Литература

1. Макаркин Н. П., Томилин О. Б., Бритов А. В. Роль организационной культуры в эффективном менеджменте высшего учебного заведения // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 3 (32). С. 152–162.

2. Управление в высшей школе: Анализ тенденций и перспектив развития: Аналит. докл. / Авт. коллектив под рук. В. М. Филиппова. М., 2004.

3. Мальцева Г. И. Университетская корпоративная культура // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 2 (35). С. 95–103.



В. А. Дурденко, Р. И. Мельникова, С. В. Спиридонова

ПРОБЛЕМЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ: ОПЫТ МУНИЦИПАЛЬНОГО ВУЗА

V. Durdenko, R. Melnikova, S. Spiridonova

Challenges for developing a strategy for a municipal higher education institution

The paper considers the experience of a municipal higher education institution in Voronezh developing its strategy based on the model of corporate competencies. The authors also discuss the issues of the strategy implementation, which was supported by the Delphi 2 Project.

Вопросы развития любого вуза невозможно рассматривать без обсуждения вопросов разработки и реализации стратегии. Воронежский институт экономики и социального управления (ВИЭСУ), 10 лет работающий на рынке образовательных услуг в одном из крупнейших регионов Центральной России, находится на этапе, когда эти вопросы приобретают особую важность.

Институт был создан в 1995 г. в рамках реализации региональной программы «Кадры Центрального черноземного региона» как негосударственное образовательное учреждение. Основной его целью была определена подготовка управленческих кадров для органов государственного и муниципального управления и других предприятий и организаций г. Воронежа и Воронежской области. В 1996 г. были открыты и лицензированы специальности высшего профессионального образования: «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организаций» и «Психология» — и за-

числены первые студенты. В 1998 г. ВИЭСУ изменил свою организационно-правовую форму и был реорганизован в муниципальное учреждение высшего профессионального образования. По решению администрации Воронежской области институт определен базовым образовательным учреждением по подготовке кадров для органов государственного и муниципального управления.

В 2000 г. Воронежский институт экономики и социального управления успешно прошел комплексную государственную аттестацию и аккредитацию. С 2001 г. ВИЭСУ входит в состав Регионального университетского учебного округа непрерывного общего и многоуровневого профессионального образования при Воронежском государственном университете.

В настоящее время Воронежский институт экономики и социального управления ведет многоуровневое обучение и подготовку управленческих кадров по программам высшего и среднего

профессионального образования, а также по программам дополнительной курсовой переподготовки и повышения квалификации. В состав ВИЭСУ входит учебно-производственный комбинат, осуществляющий дополнительное обучение школьников по экономико-управленческому направлению. Кроме того, институт реализует программы дополнительного обучения школьников по специальности «Менеджмент» с выдачей квалификационного удостоверения государственного образца.

ВИЭСУ включен в реализацию областного пилотного проекта «Реформирование местного самоуправления в Воронежской области».

В 2005 г. ВИЭСУ выиграл конкурс администрации Воронежской области на обучение глав муниципальных образований по программам дополнительного обучения и повышения квалификации в рамках реализации Федерального закона № 131 «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ».

Институт работает по договорам с предприятиями областного центра и районов области, проводя занятия по повышению квалификации управленческих кадров. ВИЭСУ также активно сотрудничает с Федеральной службой занятости, кадровыми и маркетинговыми агентствами с целью выявления потребностей региональных менеджеров разных уровней в обучении.

В настоящее время институт готовится открыть аспирантуру, что даст возможность создавать собственные научные кадры и будет способствовать дальнейшему развитию вуза и достижению его основной цели — подготовки компетентных специалистов в области управления.

Развивается международное сотрудничество института в рамках международного проекта Европейского союза ТАСИС Делфи II, целью которого является содействие дальнейшему развитию профессионального образования и обучения в области подготовки управленческих кадров.

За десять лет вуз прошел период становления и занял свое место на рынке профессионального образования и подготовки специалистов г. Воронежа и Воронежской области. Для успешного развития институту необходимо определить средние и долгосрочные направления своего развития, а также выработать стратегию достижения поставленных целей. В данной статье авторы попытались раскрыть основные подходы к формированию стратегии развития ВИЭСУ, которые основываются как на российском, так и на зарубежном опыте реализации стратегии развития вузов, зани-

мающихся подготовкой управленческих кадров. Зарубежный опыт обобщен на основании изучения публикаций, а также теоретического и практического опыта, полученного в ходе экспертной работы и стажировки в бизнес-школах Великобритании по проекту ЕС ТАСИС Делфи II.

Прежде всего, необходимо определить, что понимается под стратегией развития вуза. На наш взгляд, под стратегией развития организации следует понимать обобщенную модель корпоративных компетенций, необходимых для достижения целей эффективного развития на основе выбранных показателей и рационального распределения и использования ресурсов. Для успешной разработки стратегии развития вуз должен обладать следующими корпоративными компетенциями:

- моделирования ситуации на основе выявления проблем;
- выявления необходимых изменений и формулировки целей;
- выбора оптимальной базовой стратегии изменений;
- внедрения и реализации выбранной базовой стратегии;
- корректировки выбранной базовой стратегии в соответствии с происходящими изменениями внутренней и внешней среды деятельности.

На наш взгляд, необходимо прокомментировать содержание перечисленных корпоративных компетенций.

Моделирование ситуации на основе выявления проблем. Данная компетенция позволяет вузу установить направления развития и определить, какие позиции он хочет занять на рынке образовательных услуг. Ее можно сформулировать следующим образом: «Каково наше видение будущего вуза, что мы намерены сделать и чего добиться?», т. е. речь идет о миссии вуза и стратегическом видении его развития.

Выявление необходимых изменений и формулировка целей. Данная компетенция заключается в преобразовании декларируемой миссии и стратегического видения в стратегические цели управления вузом, достижение которых и обеспечивает необходимое развитие организации. Стратегические цели управления включают как краткосрочные, так и долгосрочные цели. Краткосрочные цели определяют непосредственные и конкретные усовершенствования и результаты, которые руководство намерено получить от их внедрения в ближайшее время. Средне- и долгосрочные цели представляют собой дорожную карту,

показывающую, что необходимо делать, чтобы вуз занял такое положение на рынке, которое позволило бы ему успешно работать в течение длительного времени (рис. 1).

Выбор оптимальной базовой стратегии изменений. Реализация данной компетенции подразумевает решение главной управленческой проблемы — **как** достичь необходимых результатов с учетом существующего положения вуза и имеющихся ресурсов. Базовая стратегия — это образ действий, которому должны следовать руководители вуза для достижения стратегических (в том числе финансовых) целей. Выбор оптимальной базовой стратегии начинается с диагностики внутреннего и внешнего положения учебного заведения. Только после того, как руководство вузом получит полную картину внутренней и внешней среды деятельности вуза, оно будет готово к разработке (выбору) обоснованной базовой стратегии. Неправильная диагностика или ее отсутствие ведут к непродуманным стратегическим действиям и крупным ошибкам.

Базовая стратегия представляет собой комплекс целенаправленных действий, (1) инициируемых самим вузом или (2) предпринимаемых как ответные действия, связанные с непредвиденным развитием событий (например, появление на рынке нового конкурента). Базовая стратегия может выходить за рамки того, что руководители учебного заведения заранее рассчитали и намечали реализовать в качестве мероприятий стратегического плана развития. Часто возникают новые обстоятельства, связанные с введением в действие законов, изменениями политики правительства, изменениями в государственных образовательных стандартах, демографическими изменениями, возросшей мобильностью рынка преподавательского и управленческого труда и т. д. Будущему в принципе свойственна достаточно высокая степень неопределенности, а в современных условиях быстроизменяющихся информационных потоков эта неопределенность значительно увеличилась по сравнению, например, с ситуацией 10-летней давности, когда ВИЭСУ только создавали. В изменившейся среде руководители любого вуза не в состоянии спланировать заранее все возможные стратегические действия и использовать выбранную базовую стратегию без всяких изменений. Таким образом, в современных условиях базовая стратегия учебного заведения — это сочетание запланированных действий и оперативных вынужденных реакций на неожиданные изменения во внутрен-

ней и внешней среде. С компетенцией выбора оптимальной базовой стратегии изменений тесно связана компетенция корректировки выбранной базовой стратегии.

Для иллюстрации этого нам хотелось бы привести несколько документов, касающихся Воронежского института экономики и социального управления.

Миссия ВИЭСУ

1. Многоуровневое обучение и подготовка высококвалифицированных менеджеров для органов государственного и муниципального управления и менеджеров предприятий и организаций, способных разрабатывать, принимать и реализовывать управленческие решения с учетом изменяющихся условий профессиональной деятельности. Обучение и подготовка осуществляются в рамках программ среднего, высшего и дополнительного профессионального образования.

2. Обучение и подготовка высококвалифицированных психологов и преподавателей психологии. Обучение и подготовка осуществляются в рамках программы высшего профессионального образования.

3. Предоставление студентам и слушателям ВИЭСУ высококачественных образовательных услуг, являющихся основой для успешного осуществления их профессиональной деятельности.

4. Сопровождение профессиональной карьеры студентов ВИЭСУ через механизм поддержки их трудоустройства и устойчивой связи с выпускниками.

5. Проведение профессионального обучения и подготовки на основе традиционных и инновационных образовательных технологий и средств обучения, соответствующих современным национальным и международным стандартам качества образования.

6. Развитие у студентов и слушателей чувства социальной ответственности и способности к адаптации в обществе, в том числе в профессиональном сообществе.

7. Обеспечение стабильного уровня дохода работников ВИЭСУ и создание условий для профессионального развития управленческого, профессорско-преподавательского состава и сотрудников института (см. рис. 1).

На наш взгляд, более подробно стоит остановиться на компетенции *внедрения и реализации стратегии*, так как она связана практически со

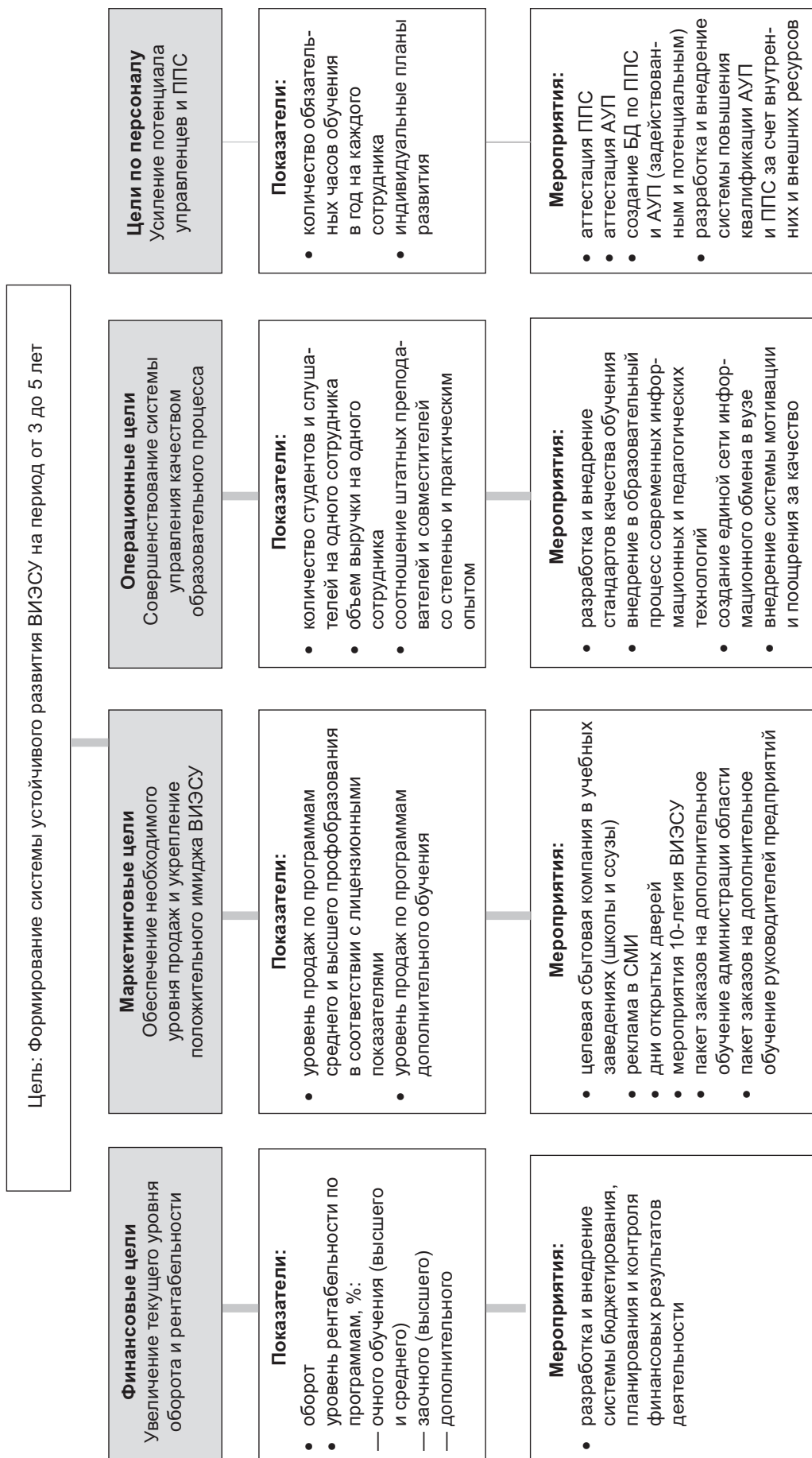


Рис. 1. Карта реализации среднесрочных задач в ВИЭСУ

всеми сторонами управления и может реализовываться различными способами внутри учебного заведения, а не только сверху вниз по вертикали. Успешная реализация любой стратегии зависит от того, насколько внутренняя практика расходится с требованиями стратегии, а также насколько соответствуют друг другу стратегия организации и ее деловая культура. Необходимо отметить, что под деловой организационной культурой принято понимать ценности и убеждения, разделяемые членами организации, подходы и методы управления людьми, а также сложившиеся стереотипы поведения и демонстрируемый образ мышления.

В литературе отмечается, что анализ современных лидеров и аутсайдеров позволяет утверждать, что именно профессиональная реализация стратегии организации, а не разработка ее качественных характеристик является более значительным фактором успеха. Небольшой коллектив высокопрофессиональных людей может разработать блестящую стратегию, но для ее успешной реализации, например, в Воронежском институте экономики и управления, необходимо организовать и скоординировать деятельность достаточно большого количества людей, имеющих разный уровень профессиональной квалификации и психологической подготовки. Внедрение и реализация стратегии — это практическая административная многофункциональная задача. Рассматривая конкретную ситуацию в Воронежском институте экономики и социального управления, можно выделить следующие аспекты этой задачи:

- совершенствование организационной структуры учебного заведения с целью успешного достижения стратегических целей;

- деятельность на основе финансового плана, распределяющего ресурсы по важнейшим для стратегического успеха направлениям;

- эффективное управление персоналом на основе системы вознаграждения за результаты *достижения* поставленных целей;

- создание деловой культуры *сотрудничества и партнерства*, способствующей успешной реализации стратегии;

- развитие системы управления качеством образовательного процесса на основе четко сформулированных критериев;

- введение системы внутреннего лидерства на основе внедрения *процессного управления*.

Последний аспект, на наш взгляд, следует прокомментировать более подробно.

Традиционной российской технологией уп-

равления организациями, вузами в частности, является функциональная технология. Она имеет ряд несомненных достоинств: (1) четкость разделения и спецификации рабочих мест; (2) определенные квалификационные требования и ответственность сотрудников; (3) строгое вертикальное распределение власти и соподчиненности, обеспечивающее высокую управляемость организацией.

Однако в изменившихся за последнее десятилетие условиях недостатки данной управленческой технологии стали перевешивать ее достоинства, а именно:

- рост численности управленческого аппарата и сопутствующее ему снижение оперативности реагирования на изменения во внешней среде;

- несоответствие численности персонала организации результативности деятельности; тенденции роста численности персонала при одновременном снижении издержек на его содержание, что в совокупности ведет к резкому снижению мотивации к высоким достижениям в труде;

- функциональные барьеры, усложняющие взаимодействие между структурными подразделениями и препятствующие эффективному управлению;

- вертикальные информационные потоки в организации, при которых решения спускаются «вниз», а информация поднимается «наверх», что ведет к несвоевременности диагностики и решения организационных проблем, при этом снижается качество;

- избыточная бюрократизация управления, в результате которой снижается инновационный и инициативный потенциал персонала.

В настоящее время используются альтернативные технологии управления, в частности, процессное управление. Его элементы уже появились, например, в рекомендациях Министерства образования и науки по подготовке к аттестации вузов.

Процессное управление организацией (в отличие от традиционного функционального) основано на выделении ключевых видов деятельности, обеспечивающих конкурентные преимущества данной организации. Процессное управление позволяет упорядочить взаимодействие рабочих групп и значительно сократить численность персонала в случае достижения положительного результата.

На рис. 2 представлено сравнение структуры функционального и процессного управления вузом.



Разработка и внедрение процессного управления образовательным учреждением предполагает следующую последовательность действий:

1. Определение и организация бизнес-процессов в соответствии со стратегическими целями вуза и интересами его клиентов. В этом случае именно бизнес-процессы, а не функциональные подразделения учебного заведения становятся основными структурными элементами организации. На данном этапе определяются:

- цели и критерии эффективности каждого бизнес-процесса;
- регламент управления бизнес-процессом его «владельцами»;
- иерархические виды ответственности и циклы управления бизнес-процессом на каждом уровне.

2. Описание бизнес-процессов. Оно включает:

- виды работ, которые необходимо выполнить для достижения поставленных целей, и последовательность их выполнения;
- технологию управления бизнес-процессом и его контроля;
- «владельцев» и «исполнителей» процесса;
- порядок обмена информацией (включая документооборот и действующие регламенты);
- необходимые ресурсы, условия доступа к ним и источники;

— качественные и количественные показатели выполнения работ по процессу и показатели бизнес-процесса в целом.

3. Совершенствование системы контроля и отчетности:

- определение критических областей деятельности для мониторинга и оценки достижений и отклонений;
- определение ясных и простых контрольных показателей эффективности рабочих групп и каждого работника.

4. Изменение системы стимулирования с учетом достижения результата и акцентом не на индивидуальную, а на групповую работу. За счет этого поощряется многофункциональная, а не односторонняя компетентность.

5. Формирование инфраструктуры ответственности, предполагающей четкую ответственность каждого работника за выполнение поставленных задач и предоставление ему соответствующих полномочий.

6. Создание системы управления человеческими ресурсами на основе взаимосвязанных бизнес-процессов. При этом необходимо соблюдать следующие условия: (1) первичности бизнес-процесса и вторичности структуры подразделений; (2) точного соответствия должностных инструкций бизнес-процессам и выполняемым заданиям для всех без исключения работников.

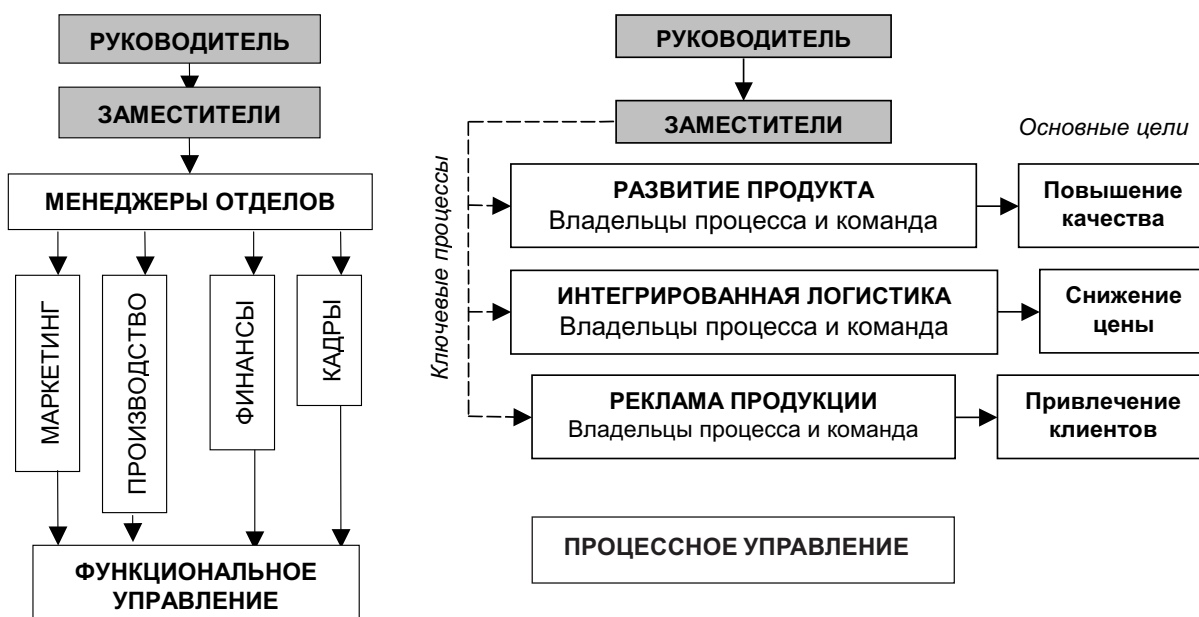


Рис. 2. Функциональное и процессное управление вузом

7. Совершенствование коммуникативной и информационной систем. Результатами такого совершенствования на основе современных информационных технологий и продуктов являются:

— согласование стратегических целей организации и целей отдельного работника;

— развитие эффективной горизонтальной коммуникации;

— понимание работниками контрольных показателей и процедур оценки эффективности их деятельности;

— ликвидация дублирующих и промежуточных звеньев в передаче информации по вертикальным и горизонтальным каналам;

— поддержание обратной связи;

— эффективная групповая работа в рамках бизнес-процессов.

Следует отметить, что переход к процессному управлению предполагает серьезные изменения всех систем управления вузом, использование различных методов управления персоналом. Именно над этим сегодня и работает команда управленцев Воронежского института экономики и социального управления, привлекая к данному виду деятельности наиболее активных, инициативных и творчески мыслящих сотрудников и преподавателей ВИЭСУ. Осуществляя подобные изменения, руководители должны демонстрировать высокий уровень компетентности, уверенности в положительном результате и необходимости перемен, быть последовательными в своих действиях.

В разработке стратегии и ее реализации большую роль сыграло участие института в проекте ЕС ТАСИС Делфи II. В частности, знакомство с деятельностью учебных заведений Великобритании, занимающихся подготовкой и переподготовкой управленческих кадров, а также знакомство с деятельностью российских региональных учебных заведений — участников проекта позволило команде руководства ВИЭСУ использовать положительный опыт как на уровне генерирования идей, так и на уровне конкретных технологий и инструментов. Кроме того, участие в работе Делфи II по направлению «Компетенции российских менеджеров» содействовало расширению понимания целей и задач подготовки специалистов-управленцев, работающих в современных условиях, и преобразованию этого нового понимания в модель подготовки специалистов по специальностям «Менеджмент организаций» и «Государственное и муниципальное управление», внесению корректив в перспек-

тивные учебные планы и содержание изучаемых дисциплин. Работа в проекте по данному направлению также способствовала разработке новых клиенториентированных курсов дополнительного обучения менеджеров и продвижению их на рынке образовательных услуг г. Воронежа и Воронежской области. Разработка плана стратегического маркетинга вуза с использованием экспертных консультаций и информационных ресурсов, предоставленных проектом Делфи II, позволила повысить квалификацию сотрудников ВИЭСУ, занимающихся данным направлением, и сконцентрировать имеющиеся у вуза ресурсы на наиболее рентабельных программах.

Таким образом, практический управленческий опыт убеждает в том, что редко стратегия учебного заведения может быть полностью продуманной, не требующей постоянной корректировки. Даже самые лучшие планы приходится пересматривать с учетом изменения условий, потребностей и предпочтений потребителей, стратегических маневров основных конкурентов, выявления того, какие подходы и методики работают, а какие нет, возникновения новых возможностей и угроз, а также появления новых идей по совершенствованию действующей стратегии. Формирование и реализация стратегии являются динамичными процессами, и в вузе они должны регулярно пересматриваться, корректироваться с внесением необходимых улучшений и изменений.

Литература

1. *Виханский, О. С.*, Наумов А. И., Менеджмент: Учебник. 3-е изд. М., 2002.
2. *Деревягина Л. Н., Лысенко А. Ю.* Маркетинг образовательных услуг: Практ. руководство. М., 2001.
3. *Дурденко В. А.* Возможности использования процессно-ориентированных систем управления в образовании и экономике // Интеллектуальные технологии в образовании, экономике и управлении: Сб. статей Междунар. конф. Воронеж, 2004.
4. Менеджмент, маркетинг и экономика образования: Учеб. пособие / Под. ред. А. П. Егоршина. Н. Новгород, 2001.
5. Методические рекомендации по разработке оценочных и диагностических средств итоговой государственной аттестации выпускников вузов. М., 2004.
6. Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 3 (36).
7. *Яхонтова Е. С.* Программа управления результативностью // Справочник по управлению персоналом. 2004. № 1.
8. *Spiridonova S. V.* Contemporary Business Education: Student's Dilemma // Интеллектуальные технологии в образовании, экономике и управлении: Сб. статей Междунар. конф. Воронеж, 2004.