Фундаментальные и прикладные исследования. образование, экономика и право

Стратегический менеджмент в ВУЗе

Агранович Б.Л., Похолков Ю.П., Чудинов В.Н., Чучалин А.И.
Томский политехнический университет

Стратегия развития технического университета определяется как рядом устойчивых тенденций в мировом развитии, изменением социально-экономического базиса страны и осознанием необходимости перехода к антропоэкономике, так и становлением новой ценностно-смысловой характеристики образования.

Стратегические преобразования, как показывает опыт Томского политехнического университета, диктуемые рассмотренными выше проблемами, представляют собой достаточно продолжительный процесс, затрагивают все сферы деятельности университета и интересы всех категорий сотрудников, студентов, населения региона, а также потребителей специалистов. Эффективность такой многоаспектной деятельности не может быть обеспечена без тщательного системного проектирования, базирующегося на идеях стратегического менеджмента и методах программно-целевого подхода. Томский политехнический университет решал свои стратегические задачи на основе формирования комплексных программ развития университета.

В результате выполнения первой Комплексной программы развития Томского политехнического университета на период 1991-1995 годов были, в основном, решены задачи: формирования и становления института как технического университета; отработки эффективных механизмов повышения качества, продуктивности и результативности деятельности технического университета в условиях рыночного социально-экономического уклада, а также задачи начального этапа его интеграции в международную академическую систему; гуманизации и демократизации жизнедеятельности университета.

В результате выполнения второй Комплексной программы развития Томского политехнического университета на период 1996-2000 годов были решены задачи: наращивание потенциала, повышения качества деятельности и перевода университета на траекторию устойчивого динамического развития в условиях рыночной экономики; сохранение традиций как вуза, обеспечивающего подготовку инженерных и научных кадров, способных оказать заметное влияние на экономику региона, его науку, образование и культуру; создание предпосылок для широкого включения университета в мировое научно-образовательное пространство и превращение его в один из ведущих технических университетов России.

В третьей Комплексной программе развития сформированы следующие стратегические цели на период 2001-2005 годов:

– обеспечить сохранение лидирующего положения университета в техническом образовании России;

– обеспечить внедрение международного измерения в процессы подготовки специалистов и научные исследования, а также оказания образовательных, научно-производственных и других услуг;

– обеспечить создание в университете открытой мультикультурной научно-образовательной среды международного уровня.

Обеспечение функционирования и развития вуза в условиях одновременного реформирования экономики и образования ставит перед его коллективом сложные проблемы. Однако, как правило, вузы не используют методологию стратегического менеджмента, редко разрабатывают стратегию перестройки деятельности вуза в новых условиях с учетом согласования внешних и внутренних факторов развития, не определяют миссию, политики по направлениям деятельности и цели, которые получают своё конкретное выражение в программе, проектах, планах стратегического развития.

В настоящей работе обобщен и представлен опыт Томского политехнического университета по стратегическому менеджменту на основе механизмов комплексных программ развития университета.

Методология стратегического менеджмента и программно-целевой подход предусматривает следующую технологию: анализ и системное описание исходного состояния, системное проектирование экспертами желаемого состояния, выявление существенных проблемных ситуаций и формирования многоальтернативной системной деятельности по переводу вуза из исходного состояния в желаемое. Выбранный вариант системной деятельности, определяющий траекторию перехода из исходного в желаемое состояние, определяет нормативную комплексную программу развития (КПР) вуза.

Оптимизация процедуры и механизмов перевода вуза в новое состояние может быть проведена по критериям минимума отклонения конечных программных продуктов от целевых при различных ограничениях: фиксированных ресурсах и времени реализации программы, минимизации затрат и т.д.

Основной особенностью Комплексной программы развития является то, что она охватывает все направления деятельности вуза (образовательная, научно-исследовательская, производственно-хозяйственная, организационно-экономическая, финансовая и др. деятельность) и все этапы его функционирования (профориентация, формирование контингента, обучение, трудоустройство специалистов и т.д.), формируются на всех направлениях и этапах, исходя из заданных целей, конечных результатов, характеризуется высокой концентрацией и тесной увязкой каждого вида ресурсов с его целевым назначением, определенным через конечные программные продукты.

Эффективность комплексной программы во многом определяется полнотой реализации принципов стратегического менеджмента и методов программно-целевого подхода при ее формировании, организации работ и управлении.

Разработка программы начинается с формирования целей, проблем и задач с помощью формализо-

ванной эвристической процедуры постадийного ее описания, основанного на системном анализе проблемной ситуации.

Стадии формирования содержания комплексной программы представляют собой следующую последовательность: разработка целевых установок, постановка проблем, определение полного перечня задач, формулировка заданий и, наконец, составление плана деятельности исполнителей.

Разработка целевой установки программы базируется на системном анализе проблемной ситуации, позволяющей определить полный состав целей, достижение которых разрешает проблемную ситуацию. Построение системы целей и представление ее в виде графа (дерева целей) позволяет получить полное и наглядное представление о проблемах, задачах и заданиях программы, обеспечить взаимоувязку и согласование целей, дает возможность провести ранжирование целей по степени их влияния на конечные программные продукты. Естественно, что в результате ограниченности финансовых, материально-технических, временных, информационных, кадровых и других ресурсов, выделенных на программу, работа по достижению полной системы целей не может быть организована. В связи с этим работа по формированию целевой установки заключается в выборе на полном множестве целей приоритетных направлений деятельности с учетом имеющихся ресурсов и конкретно сложившихся ситуаций.

Целевая функция оптимизации на приоритетных направлениях деятельности определяется максимальным повышением качества конечных продуктов деятельности вуза (за счет оптимального планирования и организации учебного процесса на всех его этапах: приема, обучения и распределения; повышения результативности НИР и т.д.), совершенствованием системы управления (за счет автоматизации управления, совершенствования организационных механизмов, снижения затрат всех видов ресурсов за счет оптимального их распределения и использования и т.д.), максимальным сокращением затрат на производство конечных продуктов при ограничениях: фиксированных ресурсах, заданном времени реализации программы и т.д.

В целевой установке программы фиксируются конечные программные продукты на трех языках:
– производственном (задается состав в натуральном выражении, количество и качество необходимых для разрешения проблемной ситуации конечных продуктов программы);
– социально-ценностном (задаются требования к социально-экономической эффективности конечных программных продуктов);
– финансовом (задаются в стоимостном выражении ограничения на ресурсы, выделяемые для реализации программы), а также указываются сроки завершения работ.

Следующей стадией формирования является разработка альтернативных средств достижения целей, зафиксированных в целевой установке. Стадия состоит из следующих этапов: постановки целенаправленных проблем, разработки проблемно-ориентированных задач, формирования задачеустремительных заданий и составления плана деятельности исполнителей по программе. Основанием декомпозиции целевой установки до уровня постановки проблем программы служат свойства целей или конечных программных продуктов (систем).

Свойства систем декомпозируются по трем основным группам: статические (отражающие состав элементов системы); динамические (отражающие способность системы к функционированию, характер взаимодействия элементов системы и системы со средой, а также другими системами); надежностные (отражающие способность сохранения во времени существенных характеристик системы).

Получив целевую установку и проблемы программы, разработчики прогнозируют пути их решения и декомпозируют проблемы до задач программы. Формулировка цели с заданием ограничений и условий решения проблем по элементам системы (субъект деятельности, средства деятельности, предмет деятельности и технология деятельности) представляет собой постановку задач программы.

Исполнители получают задания по программе, которые представляют собой декомпозированные по направлениям деятельности задачи. Ответственными исполнителями работ формируется план деятельности (состав мероприятий комплексной программы) или проекты деятельности с указаниями результатов, терминальных дат.

После этого можно приступить к уточненному расчету ее потребностей в ресурсах. Необходимо учитывать затраты всех видов ресурсов: материальных, энергетических, трудовых, финансовых, информационных, расчеты нужно производить в натуральном и стоимостном выражении, соблюдая ограничения, сформулированные на финансовом языке целевой установки.

Таким образом, по своему содержанию комплексная программа развития вуза представляет собой прогнозный документ, содержащий объединенные целевой установкой комплексы целенаправленных проблем, проблемно-ориентированных задач и задачеустремительных заданий, а также необходимую и достаточную для их реализации иерархически построенную, ранжированную по степени важности, упорядоченную по срокам, обеспеченную ресурсами систему адресных мероприятий (проектов) социального, экономического, научно-исследовательского, технического и организационного характера, направленных на разрешение проблемной ситуации в деятельности вуза.

В составе Комплексной программы развития могут быть представлены два вида программ:
– комплексные программы по направлениям деятельности вуза (КП);
– целевые программы развития вуза (ЦПР).

В комплексных программах по направлениям деятельности вуза формируются целевые установки, индикаторы их достижения, а также необходимая и достаточная совокупность проектов, обеспечивающих развитие соответствующего направления как целостной социально-экономической и (или) социально-культурной системы, производящей заданные конечные продукты.

Системный анализ проблемных ситуаций функционирования и развития вуза, а также требования основных концептуальных положений программы позволяют выделить как правило следующие комплексные программы развития указанного выше типа, которые будут практически идентичны для большинства вузов:
– комплексная программа развития образовательной деятельности;
– комплексная программа развития научно-исследовательской деятельности и подготовки кадров высшей квалификации;
– комплексная программа развития производственно-хозяйственной деятельности;
– комплексная программа совершенствования организационно-экономической и финансовой деятельности.

Целевые программы ориентированы на обеспечение разрешения проблемных ситуаций, сложившихся по отдельным аспектам вузовской деятельности или для реализации нововведений и инноваций в учебный, научный, управленческий и т.д. процессы вуза. Для программ этого типа характерна более высокая целевая направленность на конечный результат, а также высокая концентрация и тесная увязка каждого вида ресурса с его целевым назначением.

Анализ целевой структуры сложившихся проблемных ситуаций функционирования и развития вуза экспертами, а также необходимость реализации нововведений и инновации, вытекающих из основных концептуальных положений программы, позволяют с учетом результатов общественной экспертизы выделить целевые программы. Состав целевых программ развития вуза в большей степени зависит от концептуальных положений программы развития, сложившихся или складывающихся проблемных ситуаций в деятельности вуза, планируемых нововведений.

Дадим список целевых программ, которые формировались в КПР Томского политехнического университета:
– Международное сотрудничество.
– Информатизация вуза.
– Качество жизни коллектива вуза.
– Формирование мультиязычной среды вуза.
– Поиск талантов.
– Корпоративная культура.
– Экономия ресурсов.
– Развитие научно-педагогического потенциала вуза.
– Гуманизация и гуманитаризация образования в вузе.
– Совершенствование организационно-управленческой деятельности.

Состав целевых программ развития вуза является, естественно, персонифицированным для каждого вуза.

Важное значение следует придавать проведению общественной экспертизы по выбору, оценке их приоритетности и направленности.

В состав Комплексной программы развития вуза рекомендуется включать также концепцию и целевые установки развития факультетов, НИИ и других подразделений.

Структура комплексной программы по направлению деятельности и целевые программы развития включают:
– анализ проблемной ситуации в соответствующей сфере деятельности;
– формирование концепции развития сферы деятельности;
– разработку глобальной цели развития и ее декомпозиция на целевые установки;
– определение системных (интегративных) индикаторов достижения глобальной цели развития и целевых установок программы;
– формирование плана мероприятий или проектов по достижению целей развития;
– определение источников и объемов ресурсного обеспечения мероприятий (проектов) программы.

Структуру и содержание комплексной программы развития вуза рекомендуется утверждать приказом ректора.

Разработка комплексной программы развития вуза сложный, долговременный и многоаспектный процесс, затрагивающий все стороны деятельности вуза, в нем принимают участие практически все структурные подразделения вуза, его различные комиссии, советы, общественные объединения, а также сотрудники и студенты.

Качество комплексной программы развития вуза во многом зависит от того, насколько она станет программой деятельности каждого сотрудника и студента, а не только аппарата управления вуза.

Кроме того, в разработке и обсуждении комплексной программы развития принимают участие: Ученый Совет вуза, Совет попечителей, ректорат, Советы факультетов и НИИ, методический Совет вуза (факультетов) и его комиссии, научно-технический Совет вуза, Советы по защитам диссертации (в качестве экспертов), кафедры и другие подразделения вуза, общественные организации студентов и сотрудников.

В этом отношении процесс разработки комплексной программы развития вуза выступает как форма прямого участия в управлении вузом сотрудников и студентов.

Для обеспечения организации работ по разработке комплексной программы развития вуза целесообразно сформировать план - график, включающий этапы разработки программы и необходимые организационные мероприятия, сроки их исполнения, ответственных исполнителей и форму представления результатов.

Проблемы стимулирования потребительского спроса в России

Байдашева Е.Н.
Красноярский государственный торгово-экономический институт, Красноярск

В последние годы в России наблюдаются некоторые темпы экономического роста. Но несмотря на это, для России характерным остается низкий уровень жизни населения. В стране наблюдаются излишнее насыщение импортом каналов торговли, растущая диспропорция между ростом цен и денежных доходов основной части населения, неразвитость торговой инфраструктуры и другие негативные явления.