

Формирование стратегии развития вуза (на примере СПбГЭТУ «ЛЭТИ»)



Н. В. Лашманова,
д. т. н., профессор,
зам. заведующего кафедрой
по научной работе,
кафедра инновационного менеджмента
Natalasha2007@mail.ru



А. Е. Лоренц,
начальник отдела технической поддержки
aelorenz@etu.ru

Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ»

Представлены основные положения, касающиеся стратегии развития университета. Показана возможность проведения комплексного SWOT-анализа для выбора эффективной стратегии развития на примере Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета «ЛЭТИ».

Ключевые слова: SWOT-анализ, формирование стратегии, корпоративная и функциональная стратегии развития университета.

Для российских вузов в современных условиях нестабильности внешней среды актуальным становится стратегическое развитие и управление этими процессами. Основной задачей современного стратегического менеджмента является прогнозирование изменений и подготовка вуза к внутренним адекватным преобразованиям. Очень важно при этом использовать методы современного анализа и сформировать эффективную стратегию развития. В настоящее время большую актуальность приобретают не столько внутренние процессы, сколько вопросы изучения факторов внешней среды, структуры рынка, отрасли, конкурентов и потребителей. При этом вузовская система является субъектом, оказывающим «сложные услуги» в интеллектуальной области.

Вместе с тем вуз — слабо изученная, с точки зрения теоретического и практического менеджмента, организация. В настоящее время в ней отсутствуют единые научно обоснованные и эмпирически апробированные стандарты и методы управления. Научное и практическое направление исследований под условным названием «университетский менеджмент» еще только формируется. При этом существующие теории и методики стратегического менеджмента, не во всем применимы, поскольку условия существования образовательной среды существенно отличаются от условий функционирования тех же коммерческих организаций [1, 2].

Понятно, что стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти известных управленческих процессов: анализ среды, определение миссии и цели, выбор стратегии, ее выполнение и оценка, контроль рейтинга выполнения стратегии. Анализ среды направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к вузовской системе, а также сильных и слабых сторон ее деятельности. Для решения этой задачи были использованы определенные методы анализа, а именно SWOT, PEST, GAP, факторный и CVP-анализ [3]. На основании результатов деятельности Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета «ЛЭТИ» за период 2011–2015 гг. исходными данными для проведения SWOT-анализа выбраны (табл. 1).

Результаты SWOT-анализа показали, что для преодоления внешних угроз со стороны вузов-конкурентов необходимо задействовать кадровый потенциал и максимально эффективно использовать имеющуюся материально-техническую базу. Привлечение субсидий и усиление взаимодействия с предприятиями — стратегическими партнерами по целевой подготовке специалистов позволит эффективно использовать текущие возможности для выхода на новые рынки образовательных услуг. При этом наиболее приоритетными направлениями финансирования являются решения продвижения вуза,

Исходные данные для проведения SWOT-анализа

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	S1. Сильные преподавательские кадры. S2. Высокий уровень подготовки по фундаментальным дисциплинам. S3. Достаточная материально-техническая база	W1. Физическое и моральное старение преподавательских кадров. W2. Неэффективное управление образовательным процессом. W3. Медленная модернизация материально-технической базы
Внешняя среда	O1. Финансовая поддержка со стороны государства. O2. Повышение мобильности и активности абитуриентов. O3. Устоявшиеся связи с предприятиями стратегическими-партнерами	T1. Изменение законодательных актов в области образования. T2. Ухудшение внешней экономической ситуации. T3. Рост вузов-конкурентов с учетом международного рынка

кадровых вопросов и модернизация материально-технической базы.

Как известно процесс формирования стратегии включает в себя следующие уровни:

1. Общие стратегии развития вуза (стабильности, роста).
2. Конкурентные стратегии развития в вузовской системе.
3. Функциональные стратегии структурных направлений деятельности вуза.

Согласно программе стратегического развития СПбГЭТУ «ЛЭТИ» [4] одной из стратегических целей является интеграция в мировое образовательное и научное пространство. Для достижения этой цели необходимо увеличить присутствие СПбГЭТУ на международном рынке образовательных услуг, посредством привлечения абитуриентов из других стран. При этом достижение этой цели наилучшим образом реализует «стратегия развития рынка», которая, согласно предложенной классификации, приведенной на рис. 1, относится к группе корпоративных стратегий концентрированного роста.

На основании проведенного анализа деятельности СПбГЭТУ «ЛЭТИ» и приведенной классификации моделей стратегического развития вузов из набора конкурентных стратегий целесообразно применить стратегию «фокусирования». При этом в качестве «основного» рынка на котором необходимо сконцен-

трировать внимание целесообразно выбрать следующие регионы – Санкт-Петербург и Ленинградская область. Фокусирование на рынке образовательных услуг Санкт-Петербурга позволит привлечь в магистратуру и аспирантуру СПбГЭТУ больше дипломированных специалистов, причем, чаще всего, уже трудоустроенных. Как правило, для продолжения процесса обучения будущие магистранты и аспиранты предпочитают выбирать учебные заведения расположенные в регионе трудоустройства. Увеличение их контингента необходимо для достижения одной из составляющих основной цели программы стратегического развития СПбГЭТУ – кадровое обеспечения приоритетных направлений развития науки, технологии и техники в РФ. Кроме того, такое «привлечение» студентов, магистрантов позволит повысить социально-культурный уровень обучающихся в вузе и укрепить позиции СПбГЭТУ на рынке образовательных услуг Санкт-Петербурга.

При этом следует учитывать, что кадры не только определяют качество будущего специалиста, ученого, преподавателя, но и формируют имидж университета и являются, в свою очередь, частью продвижения. Именно поэтому при реализации функциональных стратегий развития СПбГЭТУ особое внимание необходимо уделить развитию, в первую очередь, кадровой стратегии. А именно, повысить привлекательность работы в вузе, реализовать мероприятия по подготовке

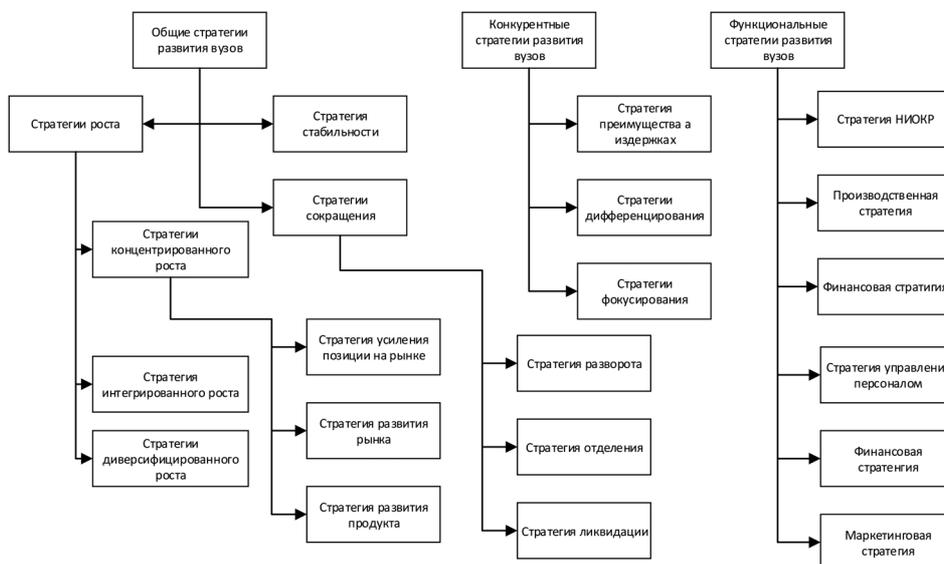


Рис. 1. Классификация моделей стратегического развития вуза

Прогнозные инвестиции в стратегические мероприятия

№ п/п	Стратегические мероприятия	Содержания стратегических мероприятий	Предполагаемая сумма затрат, млн руб.
1	Продвижение на международном рынке образовательных услуг	PR-акции, CRM-технологии	10
2	Продвижение на рынке образовательных услуг Санкт-Петербурга	Рекламные мероприятия, PR-акции, директ-маркетинг	2
3	Продвижение на рынке образовательных услуг нефтедобывающих регионов РФ	Рекламные мероприятия, PR-акции, директ-маркетинг	4
4	Модернизация материально-технической базы	Методическое обеспечение, аудиторный фонд, учебное и лабораторное оборудование	55
5	Модернизация и развитие жилищного фонда	Студенческие общежития, жилой фонд для приглашенных иностранных специалистов	200
6	Повышение квалификации сотрудников	Краткосрочное повышение, переподготовка кадров, дополнительное образование	30
7	Привлечение кадров	Привлечение иностранных специалистов (ППС), Привлечение «молодых» специалистов, привлечение управленцев	180

Примечание. Показатели рассчитаны по данным экспертной оценки.

и формированию кадрового резерва, внедрить эффективные инструменты мотивирования и контроля, например, в том числе и «эффективный контракт»

Несмотря на достаточно эффективное использование материально-технической базы концентрированный рост всегда требует постоянной модернизации аудиторного фонда, учебного и лабораторного оборудования, соответствующего методического обеспечения учебного процесса. Решение этих задач реализуется в рамках производственной стратегии.

В условиях нестабильности внешней экономической обстановки и то, что с середины 2014 г. СПбГЭТУ является автономным учреждением, особое внимание необходимо уделить реализации финансовой стратегии, так как в новых условиях финансирования стратегическое развитие не будет эффективным без применения соответствующих финансовых инструментов.

Структура стратегии включает: мероприятия, с помощью которых реализуется достижение стратегических целей; ресурсы, которые будут использоваться при достижении стратегических целей, систему управления, обеспечивающую достижение стратегических целей, в том числе персонал, как основную составляющую часть системы управления с учетом долговременных целей (планы, программы), определяющих деятельность организации на перспективу (стратегические цели).

Таким образом суммарные затраты на реализацию окончательной обобщенной стратегии, включают оценку стоимости мероприятий по реализации конку-

рентной и функциональной стратегии. Общие затраты за период их реализации — 24 месяца (2015, 2016 гг.) составят 480 млн руб.

Как видно из результатов табл. 2 реализация обобщенной стратегии требует одновременного проведения семи мероприятий:

- по продвижению на рынке Санкт-Петербурга, нефтедобывающих регионов РФ, международном рынке образовательных услуг;
- по модернизации материально-технической базы и развитию жилищного фонда;
- по повышению квалификации сотрудников и привлечению «внешних» кадров.

Возможно и поэтапное проведение стратегии при комбинировании различных мероприятий. Следует отметить, что осуществление стратегических мероприятий требует оценки риска их реализации.

Для оценки риска реализации, обобщенной или комбинированной стратегии, была использована аналитическая система «Бизнес-Прогноз». Система «Бизнес-Прогноз» рассчитывает показатели (рейтинг) планируемого финансового мероприятия, состоящего из взаимосвязанных зависимых событий — поступлений или отчислений финансовых средств на тот или иной стратегический проект. Система «Бизнес-Прогноз» построена на стыке интуитивно-логических и точных математических методов. В системе совмещен подход теории принятия решений с методами нечеткой математики. В программе использованы нестандартные алгоритмы преобразования многомерных динамических структур.

Расчет риска обобщенной (1-й вариант) и комбинированной (2-й вариант) стратегии представлен в виде структурной схемы на рис. 2.

Результаты расчета риска для обобщенной стратегии представлен на рис. 3.

Результаты расчета риска для обобщенной стратегии представлен на рис. 4.

Как видно из результатов расчета рейтинг обобщенной стратегии связан не только с длительным периодом ее осуществления, но и с большим риском реализации семи стратегических мероприятий — 23%.

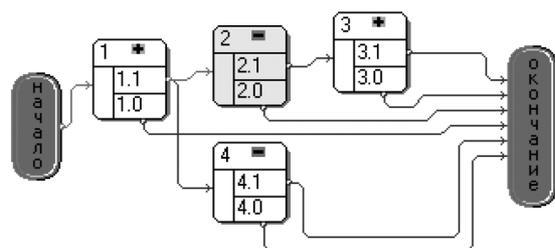


Рис. 2. Структурная схема событий



Рис. 3. Результаты расчета, 1-й вариант



Рис. 4. Результаты расчета, 2-й вариант

Поэтому предпочтительнее проводить реализацию стратегических мероприятий поэтапно, в соответствии с возможностями финансирования. Таким образом при формировании «вузовской» стратегии необходимо использовать результаты анализа деятельности вуза за 3–5 лет, выбрать направления его развития в соответствии с «потребностями» внешней среды и конкурентными приоритетами. Применяя теоретические основы стратегического управления и 3-уровневую структуру формирования стратегии (корпоративная, конкурентная, функциональные) возможно определить финансовые вложения в конкретные стратегические мероприятия. Используя программные продукты, в том числе ИС «Бизнес-Прогноз», целесообразно оценить риск реализации выбранной стратегии.

Список использованных источников

1. Стратегическое управление/Под ред. проф. О. С. Виханского. 2-е изд., доп. и перераб. М.: Гардарики, 2009.

2. А. Н. Хорин, В. Э. Керимов. Стратегический анализ. М.: Изд-во «Эксмо», 2009.
3. Р. Каплан, Д. Нортон. Стратегическое единство. М.: изд-во «Вильямс», 2006.
4. Сайт Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина) (СПбГЭТУ). <http://www.eltech.ru>.

Formation of strategy of development of the university (for example, ETU «LETI»)

N. V. Lashmanova, PhD, Professor, Deputy Head of Department of Innovation Management, SPbGETU.

A. E. Lorenz, Head of technical support office, SPbGETU.

The key provisions for development strategy for the university. Shows the feasibility of conducting a comprehensive SWOT analysis to select an effective development strategy in particular example of Saint Petersburg Electrotechnical University «LETI».

Keywords: SWOT-analysis; strategy formation; corporate, functional strategy of university.

25-27 СЕНТЯБРЯ В УФЕ ПРОШЕЛ ВСЕРОССИЙСКИЙ ФЕСТИВАЛЬ НАУКИ

С 25 по 27 сентября 2015 года Уфа стала центральной региональной площадкой Всероссийского фестиваля науки и центром притяжения ученых Приволжского федерального округа. Гостей фестиваля, который посетили более 40 тысяч человек, принимали 15 площадок, главными из которых стали Академия наук Республики Башкортостан и ГКЗ «Башкортостан». Ведущие вузы Республики, музеи, научные центры УНЦ РАН, Ботанический сад и Уфимский планетарий подготовили свои программы.

Организатором фестиваля выступил Фонд поддержки и развития науки Республики Башкортостан, на базе которого работает региональный представитель Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере Руслан Шаймухаметов.

25 сентября в рамках фестиваля прошла встреча руководителя группы программы «УМНИК» Фонда содействия Вячеслава Демченко с победителями программы. Во встрече также приняли участие Нурахмед Латыпов, изобретатель из США, специалист по виртуальной реальности, и Карима Нигматулина, руководитель генплана Москвы в 2012-2015 гг., которая в 2009-2012 гг. занималась развитием стартапов в компании Intellectual Ventures, финансируемой Биллом Гейтсом.