

К ВОПРОСУ О ПОДХОДАХ И ПРИНЦИПАХ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Е.К. Михайлюк

В условиях изменений системы образования, формирование стратегии развития вуза может стать эффективным механизмом модернизации и внедрения новых технологий. В связи с этим необходима разработка плана внедрения и реализации целевых установок в форме стратегического документа, основанного на приоритетных направлениях развития и обоснование планируемых показателей и направления их реализации.

Анализ существующих теорий формирования стратегий развития организаций позволяет выделить несколько основных подходов к стратегическому планированию, по мнению Г.В. Бережного, наиболее предпочтительными представляются на основе следующих основных методологических подходов:

- аналитического, который включает в себя построение сценариев;
- экспериментального, под которым понимается организованный хаос, гибкая структура стратегической деятельности, управление знаниями, переменами;
- автопоэтического, т.е. саморазвития. [3, с. 15]

Традиционно доминирует аналитический подход к стратегическому планированию в организации, с помощью которого проводится анализ самой организации и ее окружающей среды как единого целого.

С точки зрения А.Ю. Платко выделяются четыре основных подхода к стратегическому планированию [5, с. 49]:

1. Ресурсно-ориентированный подход. В рамках данного подхода наибольшее внимание уделяется анализу сильных и слабых сторон организации.
2. Системно-ориентированный подход. Предполагает использование знаний на стыках различных наук.
3. Сбалансированная система показателей. Позволяет организации четко сформулировать планы на будущее, а также разработать стратегию развития и воплотить их в реальные действия. При полном внедрении стратегическое планирование преобразуется в ключевую деятельность организации.
4. Системно-интеграционный подход. Представляет собой комплексный подход к формированию и модернизации информационной инфраструктуры организации для создания единого пространства.

Внедрение стратегического управления в сфере высшего образования требует учёта особенностей вузов, как организационных структур, а также специфики самих рынков услуг высшего образования и рынка труда.

Как субъекты стратегического управления вузы характеризуются следующими особенностями:

- представляют собой пример иерархических организаций, состоящих из большого числа относительно автономных структурных подразделений, обладающих неравными возможностями с точки зрения их ресурсных и компетентностных потенциалов;
- структурные подразделения вузов участвуют на различающихся по своим структурным и конъюнктурным характеристикам сегментах рынка образовательных услуг и рынка труда, что обуславливает расхождение их интересов, осложняет фор-

мирование стратегии вуза как единого целого и предопределяет значимость проблемы декомпозиции стратегических целей;

– конкурентное преимущество вузов существенно зависит от соотношения финансовых потоков генерируемых различными категориями заинтересованных групп (стейкхолдеров). В качестве стейкхолдеров могут служить органы государственной власти, местного самоуправления или институты гражданского общества (торгово-промышленные палаты, отраслевые ассоциации, союзы и др.) [6];

– структурные подразделения вуза могут находиться на различных стадиях своего жизненного цикла (роста, зрелости, старения), определяющих их стратегические цели и возможности их реализации [3, с. 188].

Технологию формирования и реализации стратегии вуза необходимо базировать с учетом основных положений теорий конкуренции. В частности, при обосновании целей, приоритетов и механизмов реализации стратегии поведения вуза целесообразно учитывать современные трактовки экономического содержания самого понятия «конкуренция». В связи с этим можно выделить следующие подходы:

1. Поведенческое толкование конкуренции.
2. Функциональный подход.
3. Ценностно-сетевой подход [3, с. 187-188].

При проектировании стратегии развития активно применяется метод SWOT-анализа, что позволяет систематизировать всю имеющуюся информацию о ситуации в вузе, его внешнем окружении и сформировать направления и инициативы [4].

Основой разработки стратегии развития вуза являются следующие движущие силы:

- стратегия адаптации направлений развития вуза к изменениям потребностей своих целевых сегментов потребителей;
- стратегия лидера, выбирающего новые направления развития раньше конкурентов;
- освобождение предпринимательского потенциала сотрудников, активизация индивидуальной инициативы;
- рациональное руководство для соединения нескольких подходов в единую стратегию [2].

В результате формируются стратегические приоритеты развития. При этом за инициативу развития принимается блок однородных направлений, нацеленных на развитие определенного направления деятельности или бизнес-процесса вуза [1, с. 62].

Важным этапом формирования теоретико-методических положений, раскрывающих сущность стратегического планирования деятельности организации и обеспечивающих впоследствии механизм их реализации, является определение принципов, которым должен соответствовать процесс планирования [9, с. 48].

Изначально общие принципы планирования сформулированы А. Файолем в его основном труде «Общая и промышленная администрация» (1923). К таковым он относит единство, непрерывность, гибкость, точность, необходимость. Р. Акофф позже обосновал ещё один ключевой принцип планирования – принцип участия. А. Файоль предполагал, что предложенная им система принципов является универсальной и может быть использована не только в управлении организацией, но и экономикой страны. Общие принципы планирования (они же применяются и при стратегическом планировании) остались прежними [8, с. 52].

Общими принципами формирования стратегии развития образовательной организации, по мнению автора, являются научность, объективность, системность, надежность и совершенствование; специфическими принципами – релевантность,

своевременность, сопоставимость и верифицируемость и др.:

Общие принципы:

- научность: формирование модели управления, учитывающей передовые достижения, мировой опыт, специфику страны, уникальные ресурсы организации, то есть факторы развития вузов;

- объективность: основан на независимой оценке не заинтересованными в результате сторонами;

- системность: выявление обратных связей и ориентация на получение синергетического эффекта на основе внедрения новых знаний в образовательный процесс;

- надежность: данные, используемые при подготовке оценки результатов реализации стратегии развития, должны быть собраны, обобщены и раскрыты таким образом, чтобы обеспечить качество и значимость полученной информации. Они должны опираться на внутренние механизмы и документацию, которая может быть оценена другими лицами;

- совершенствование: понимание стратегического планирования постоянно изменяется, отношение всех заинтересованных сторон к стратегическому планированию постоянно совершенствуется. Поэтому методики и сам процесс оценки результатов реализации стратегии развития должны постоянно изменяться и совершенствоваться;

- обновление: перманентное отсечение и (или) аутсорсинг видов деятельности, технологических, организационных форм, социальных и экономических механизмов, не позволяющих получить синергетический эффект;

- партнерство: определение приоритетных направлений деятельности вуза в рамках стратегии развития на основе интеграции интересов, целей и бизнес-процессов стратегических партнеров, развитие стратегических альянсов, партнерств с бизнес-структурами и профессиональными объединениями в сфере исследований и разработок, производство образовательных услуг и продуктов в сотрудничестве с зарубежными и отечественными организациями с целью решения задачи формирования культуры, высокотехнологичных производственных систем и территорий, что создает условия для формирования нового способа мышления людей, для накопления знаний, стимулирующих развитие общечеловеческой культуры и компетенций, необходимых для управления деятельностью;

- обеспечение внешней и внутренней эффективности: Внутренняя эффективность означает организацию процессов в области обучения, НИОКР и других сферах в соответствии с уровнем научно-технического развития системы высшего образования (как на национальном, так и на мировом уровне); внешняя эффективность трактуется расширительно и предполагает создание ценности для всех стратегических партнеров, в том числе и для вузов-конкурентов, которые, имея доступ к знаниям, генерируемым другими субъектами, получают возможность их синтезировать и производить собственные уникальные знания (что находит отражение в региональном компоненте основных образовательных программ, дисциплин по выбору и др.).

Специфические принципы:

- релевантность: с позиции лица, принимающего решение на основании полученной оценки эффективности реализации стратегии развития, информация считается релевантной, если она потенциально фактически оказывает или может оказать влияние на процесс принятия управленческого решения, то есть оценка должна быть уместна и своевременна;

- своевременность: оценка реализации стратегии развития осуществляется постоянно и с определенным промежутком времени, а ее результаты доступны свое-

временно;

- сопоставимость: результаты оценки результатов реализации стратегии развития должны быть сопоставимы в динамике, давать возможность сопоставлять полученные данные и анализировать изменения в деятельности образовательной организации;

- верифицируемость: сведения о деятельности организации, используемые при оценке результатов реализации стратегии развития, должны быть запротоколированы, систематизированы, проанализированы и представлены таким образом, чтобы их достоверность могла быть проверена;

- принцип взаимосвязи с миссией и видением организации: показатели должны трансформировать стратегию образовательной организации в краткосрочные задачи текущей деятельности;

- принцип наличия экономического смысла: показатели результативности, включенные в методику оценки реализации стратегии развития, должны иметь экономический смысл;

- принцип уместности: затраты на сбор информации, предоставляемой для оценки результативности, не должны превышать выгод, получаемых от ее оценки [7, с. 85];

- принцип контроля: показатели должны быть подконтрольны лицу, ответственному за их исполнение: он должен иметь возможность влиять на факторы, от которых зависит достижение показателей;

- принцип пертинентности (лат. *pertineo* – касаюсь, отношусь): соответствие полученных результатов оценки информационным потребностям пользователя, т.е. это соотношение объема полезной информации к общему объему полученной информации.

Исходя из специфики деятельности, размера, направления развития, положения на рынке и других факторов, каждая образовательная организация выбирает для себя наиболее значимые принципы и подходы для формирования стратегии развития.

Литература и источники:

1. Безматерных Т.А. Проектирование стратегии развития вуза (SWOT-анализ: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы) // Образование. Наука. Инновации: Южное измерение. 2015. № 2 (40). С. 62-69.
2. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котперу. Лучшие приемы и методы. М.: Альпина Паблшер, 2015. 143 с.
3. Маврина И.Н. Формирование и развитие конкурентной стратегии вуза // Инновационные процессы в образовании: стратегия, теория и практика развития: по материалам VI Всероссийской научно-практической конференции / под ред. Е.М. Дорожкин, В.А. Федоров. 2013. Издательство: Российский государственный профессионально-педагогический университет. С. 187-189.
4. Майсак О.С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. 2013. № 1 (21). С. 151-157.
5. Платко А.Ю. Стратегии развития для предприятий промышленности и разработка модельной матрицы соответствия критериям устойчивого развития // Известия Московского государственного технического университета МАМИ. 2012. Т. 3. № 2. С. 49-55.

6. Рябов В.Ф., Пузанков Д.В., Мамонтов А.Н. Базисные и индикативные показатели реализации стратегических приоритетов развития университета // Университетское управление: теория и практика. 2002. № 4. С. 51-60.
7. Сапрыкина О.А. Корпоративная социальная ответственность: оценка результативности в ходе аудита: дис. ... канд. экон. наук. Новосибирск, 2012. 238 с.
8. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство: сб. / сост. Г.Л. Подвойский. М.: Республика, 1992. 349 с.
9. Шелупанова П.А. Актуализация принципов планирования деятельности предприятия // Изв. Том. политех. ун-та. 2010. № 6. С. 47-51.

ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ МП «МОСТРЕМОНТ»

А.К. Муромцева, К.А. Бородина

От того, на сколько эффективно используются трудовые ресурсы зависит конечный результат любого предприятия. Исходная информация для анализа динамики трудовых показателей представлена в табл. 1.

Источник информации для анализа трудовых показателей Муниципального предприятия города Кемерово «Мостремонт» – форма статистической отчетности № П-4 «Сведения о численности, заработной плате и движении работников», форма № 57-Т «Сведения о заработной плате работников по профессиям и должностям», форма налоговой отчетности «Справка о среднесписочной численности работников на 1 января отчетного года» и др.

Таблица 1 – Динамика трудовых показателей предприятия

Показатели	Значения			2014 год к 2013 году, %	2015 год к 2014 году, %
	2013 год	2014 год	2015 год		
Объем работ, тыс. руб.	69212	85568	79414	123,63	92,81
Среднегодовая численность работников, чел.	110	112	123	101,82	109,82
ФОТ, тыс. руб.	32917	39156	38445	115,80	83,58
Годовая выработка работника, тыс. руб.	629,2	764,0	645,64	121,42	84,51
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	299,24	349,61	312,56	116,83	89,40

Результаты анализа динамики численности, заработной платы и выработки работников Муниципального предприятия города Кемерово «Мостремонт» свидетельствуют о следующем. В 2014 году по сравнению с 2013 выработка увеличилась на 134,8 тыс. руб. или на 21,42 %, а среднегодовая заработная плата увеличилась на 50,41 тыс. руб. или на 16,83 %. То есть имел место опережающий темп роста производительности труда над темпом роста среднегодовой заработной платы. В 2015 го-