Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Факультет «Международный»
Кафедра «Международный менеджмент»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА
Рецензент
заведующий кафедрой
«Управление персоналом» ФГБОУ ВПО «ЮУрГУ», д.п.н., профессор
_____ И.В. Резанович
08.06 2016 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой
«Международный менеджмент»,
д.э.н., доцент
_____ Ю.В. Бабанова
08.06 2016 г.

Формирование алгоритма разработки и реализации стратегии развития структурного подразделения (кафедры) федерального государственного образовательного учреждения

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)
ЮУрГУ – 38.04.02.2016.211.ПЗ.ВКР

Руководитель работы,
д.э.н., доцент
_____ Ю.В. Бабанова
08.06 2016 г

Автор работы,
студент группы Мн-212
_____ Р.Б. Гизатуллина
7 июня 2016 г.

Нормоконтролер,
старший преподаватель
_____ Р.А. Алабугина
07 июня 2016 г.

Челябинск 2016

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Факультет «Международный»
Кафедра «Международный менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
«Международный менеджмент»,
д.э.н., доцент
_____ Ю.В. Бабанова
11.04 2016 г.

З А Д А Н И Е

на выпускную квалификационную работу (магистерскую диссертацию) студента
Гизатуллиной Риммы Бахитжановны
Группа Мн-212

Тема работы
«Формирование алгоритма разработки и реализации стратегии развития структурного подразделения (кафедры) федерального государственного образовательного учреждения»
утверждена приказом по университету от 15.04.2016 г. № 661
Срок сдачи студентом законченной работы 17.06.2016 г.
Исходные данные к работе
Анализ существующих классических подходов для формирования стратегии.
Создание алгоритма формирования стратегии для кафедры.
Перечень вопросов, подлежащих разработке:
1) Описание и тенденции развития сферы образования.
2) Осуществить анализ существующих подходов к формированию стратегии.
3) Разработать стратегию для кафедры «Управление инновациями в бизнесе».
Иллюстративный материал (презентация, раздаточный материал и др.):
1) Раздаточный материал
2) Электронная презентация в формате Power Point
Дата выдачи задания 15.04.2016 г.

Руководитель _____ Ю.В. Бабанова
(подпись)

Задание принял к исполнению _____ Р.Б. Гизатуллина
(подпись студента)

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выполнения выпускной квалификационной работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка руководителя о выполнении
1 глава	до 19.01.2016	
2 глава	до 27.02.2016	
3 глава	до 27.03.2016	
Введение и заключение, окончательный вариант	до 24.04.2016	

Заведующий кафедрой _____ /Ю.В. Бабанова/
(подпись)

Руководитель работы _____ / Ю.В. Бабанова /
(подпись)

Студент _____ /Р.Б. Гизатуллина/
(подпись)

РЕФЕРАТ

Гизатуллина, Р.Б. Формирование алгоритма разработки и реализации стратегии развития структурного подразделения (кафедры) федерального государственного образовательного учреждения. – Челябинск: ЮУрГУ, 2016. – 96 с., 21 ил., 7 табл., библиогр. список – 15 наим., нет приложений.

Актуальность работы определяется следующими факторами:

1. высоким уровнем неопределенности внешней среды
2. высоким уровнем конкуренции.

Цель работы – сформировать алгоритм разработки и реализации стратегии развития структурного подразделения (кафедры) федерального государственного образовательного учреждения.

Объектом исследования является кафедра международного факультета.

Предметом исследования является организационно - экономические отношения, возникающие в процессе разработки и реализации стратегии.

В работе был проведен анализ существующих методов формирования стратегии. Основные элементы необходимые для формирования стратегии, таике как миссия предназначение, ценности, цели и др., а так же требования для их формулировки.

В работе был использованы методы как анализ заинтересованных сторон, SWOT- анализ внутренней среды, рассмотрены показатели результативности.

Основным результатом является формирование алгоритма для разработки стратегии для структурного подразделения федерального государственного образовательного учреждения как кафедра.

Научная новизна работы состоит в разработке этого алгоритма и реализации на практике, на примере кафедры «Управлении инновациями в бизнесе»

Практическая значимость результатов заключается в том, что на основе разработанного алгоритма можно разработать стратегию развития для структурного подразделения федерального государственного образовательного учреждения.

Реализация проекта «5-100» позволит продвинуться в модернизации системы высшего образования, научных исследований и разработок, в том числе появится возможность тиражировать значимые эффекты от проекта на всю систему высшего образования в целом.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 7
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ (КАФЕДРЫ) ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ 8
1.1 Особенности стратегического развития сферы образования 8
1.2 Современные тенденции в сфере образования 20
1.3 Образование в сфере управления инновациями 23
ГЛАВА 2 ФОРМИРОВАНИЕ АЛГОРИТМА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ (КАФЕДРЫ) ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ 26
2.1 Алгоритм разработки стратегии кафедры 26
2.2 Стратегический анализ среды кафедры 47
2.3 Стратегия развития кафедры 49
ГЛАВА 3 СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КАФЕДРЫ «УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ В БИЗНЕСЕ» ДО 2020 ГОДА 69
3.1 Роль проекта 5-100 в развитии ЮУрГУ 69
3.2 Общая характеристика кафедры «Управление инновациями в бизнесе» 79
3.3 Стратегия развития кафедры «Управление инновациями в бизнесе» 80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 94
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 95

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы определяется следующими факторами:

1. высоким уровнем неопределенности внешней среды.
2. высоким уровнем конкуренции.

Таким образом, возникает противоречие между требованиями внешней среды и возможностями предприятия.

Это определяет следующие **главные проблемы**:

1. Необходимость в формировании стратегии для успешного развития организации.

2. Сложность выбора подходов для формирования стратегии для специфики структурного подразделения как кафедры.

Цель работы – сформировать алгоритм разработки и реализации стратегии развития структурного подразделения (кафедры) федерального государственного образовательного учреждения.

Объектом исследования является кафедра международного факультета.

Предметом исследования является организационно - экономические отношения, возникающие в процессе разработки и реализации стратегии.

Для достижения цели работы решаются следующие **задачи**:

1. Провести анализ существующих авторских подходов.
2. Разработать алгоритм для создания алгоритма реализации стратегии.
3. Разработать стратегию для кафедры ЮУрГУ.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ (КАФЕДРЫ) ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

1.1 Особенности стратегического развития сферы образования

Потребность в стратегии как профессии впервые возникла у военных лидеров, отвечавших за жизнь тысяч солдат и благополучие своих народов. Логично, что основы стратегии были заложены в ходе военных кампаний. Только за последние 200 лет стратегия стала теоретическим и практическим оружием в политике, экономике, бизнесе и образовании, во всех сферах человеческой деятельности, где требуется дальновидность и способность находить, разумно распределять ресурсы для достижения стабильного и долговременного успеха.

Образование – это жизненно важная сфера социально-экономической деятельности. Значительная часть ресурсов общества задействована в образовании, к материальному обеспечению сферы образования имеют отношение многие отрасли экономики государства, являющиеся в то же время потребителем ее продукта. Образование является одним из факторов, обеспечивающих развитие общества.

В современных условиях перед человечеством встала проблема обеспечения устойчивого развития цивилизации в условиях существенных изменений среды обитания, особая роль в решении данной проблемы отводится образованию. Являясь одной из важнейших подсистем социальной сферы государства, обеспечивающей процесс получения человеком систематизированных знаний, умений и навыков с целью их эффективного использования в профессиональной деятельности, образование обеспечивает развитие факторов и результатов производственной деятельности. В наше время образование является одной из самых крупных сфер мировой экономики и одним из наиболее быстро

развивающихся секторов мировой торговли услугами. В современном обществе образование выступает и как система экономических отношений, выражающая взаимосвязь, взаимодействие непосредственно образования и сопряженных с ним сфер деятельности. Поэтому система образования на уровне государства представляет собой сектор его экономики со всеми присущими ему характеристиками.

Согласно Закону Российской Федерации «Об образовании», Российское образование представляет собой непрерывную систему последовательных уровней, на каждом из которых функционируют государственные, негосударственные, муниципальные образовательные учреждения разных типов и видов:

- дошкольные;
- общеобразовательные;
- учреждения для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей;
- профессиональные (начальные, средние специальные, высшие и т.п.);
- учреждения дополнительного образования;
- другие учреждения, предоставляющие образовательные услуги.

Остановимся подробнее на высшем профессиональном образовании, которое можно получить в высшем учебном заведении – в вузе.

ВУЗ – это учебное заведение, дающее высшее профессиональное образование и осуществляющее научную деятельность. Различают государственные и частные вузы. Вуз может иметь филиалы и представительства в других населённых пунктах. Каждое высшее учебное заведение имеет устав и является автономным субъектом правовых отношений. Вуз должен иметь лицензию, которая даёт право на образовательную деятельность. Для того чтобы иметь право выдавать выпускникам вуза диплом государственного образца, вуз должен быть аккредитован (аккредитация даётся вузу, как правило, после аттестации). Обучение в вузе, как правило, длится от 4 до 6 лет и может быть дневным (очным), вечерним (очно-заочным) и заочным. Наиболее распространёнными

формами обучения являются аудиторное и дистанционное. Условно вузы подразделяются на гуманитарные и технические.

В настоящее время в Российской Федерации существуют следующие виды высших учебных заведений:

– Федеральный университет — ведущее высшее образовательное учреждение на территории федерального округа, центр науки и образования. По состоянию на 2016 год в России существует 10 федеральных университетов.

– Университет — многопрофильное учебное заведение с большим выбором учебных программ в самых разных областях знания.

Особый правовой статус как уникальные научно-образовательные комплексы, старейшие вузы страны, имеющие огромное значение для развития российского общества, имеют два университета: Московский государственный университет, Санкт-Петербургский государственный университет.

– Национальный исследовательский университет — высшее учебное заведение, одинаково эффективно осуществляющее образовательную и научную деятельность на основе принципов интеграции науки и образования. Звание НИУ присуждается на десятилетний срок на конкурсной основе. Первым двум вузам статус национального исследовательского университета был присвоен в 2008 году. Далее Министерством образования и науки Российской Федерации были проведены конкурсы: по итогам конкурса в 2009 году статус НИУ был присвоен 12 вузам, в 2010 году — 15 вузам, в 2015 году — 21 вузу.

– Академия — готовит широкий круг специалистов какого-либо направления человеческой деятельности (сельское хозяйство, здравоохранение, искусство, туризм, экономика, финансы и т. п.).

– Институт — занимается подготовкой специалистов для работы в определённой области профессиональной деятельности.

Структура высших учебных заведений

В своей основе структура высших учебных заведений появилась более 500 лет назад.

Возглавляет высшее учебное заведение ректор, его заместителями по различным направлениям работы являются проректоры, которые решают оперативные и тактические вопросы работы вуза. Стратегические вопросы развития вуза обычно решает его Учёный совет.

Основные подразделения высших учебных заведений

Факультет — учебно-научное и административное структурное подразделение высшего учебного заведения, осуществляющее подготовку студентов и аспирантов по одной или нескольким родственным специальностям, повышение квалификации специалистов, а также руководство научно-исследовательской деятельностью кафедр, которые он объединяет. В университетах и академиях отдельные факультеты могут функционировать на правах внутривузовских институтов.

Кафедра — подразделение, осуществляющее подготовку студентов в рамках определённой специализации.

Аспирантура и докторантура.

Подготовительное отделение для абитуриентов.

Также при вузах могут существовать колледжи (в этом случае по его окончании также даётся диплом вуза, но не о высшем образовании, а о среднем профессиональном). В структуру высшего учебного заведения могут входить библиотеки, вычислительные центры, опытные производства, сельскохозяйственные угодья, клиники, НИИ и др. Многие высшие учебные заведения издают собственные газеты [1].

Университет – это большая организация, для успешного развития университета можно выделить следующие принципы управления:

1) Принцип преемственности – это сохранение научной базы, традиций, взаимоотношений с предприятиями, уважительное и трепетное отношение ко всему, что было создано и сделано предыдущими поколениями с одной стороны, а так же развитие и достижение новых результатов, решение старых проблем для успешного существования университета.

2) Принцип адаптируемости – способность меняться, приспосабливаться во внешних условиях, политических, экономических и т.д.

3) Принцип открытости – вся необходимая информация доступна и прозрачна внешним субъектам по отношению к университету.

4) Принцип устойчивости – способность университета сохранять стабильное состояние в условиях действия внутренних и внешних факторов.

5) Принцип инновации. Университет всегда должен быть готов к нововведениям, разработка инноваций в науке.

6) Принцип совершенствования – это непрерывный пересмотр принятых решений в соответствии с происходящими изменениями, постоянный мониторинг потребностей в выпускаемых специалистов, обновление в структуре университета, постановка новых задач и приоритетов в работе университета.

Образование является важнейшей составляющей в жизни общества. В современном мировом сообществе пришли к понимаю, что именно качественное образование составляет основу социального развития и устойчивого экономического роста каждой страны. С каждым годом в России становится меньше вузов, это связано с демографическими показателями, в связи с этим конкуренция среди вузов возрастает [2]. В таблице 1 показана статистика по количеству ВУЗов в России с 2011 по 2020 годы.

Таблица 1 – Статистика по количеству вузов в России

Годы:	2010/ 2011	2011/ 2012	2012/ 2013	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2020
Россия	**1115**	**1080**	**1046**	**969**	**946**	**934**	**899**	**880**	**877**	**887**

Государство стремится улучшить качество образования путем разработки государственных проектов для повышения конкурентоспособности ведущих университетов Российской Федерации среди ведущих мировых научно-образовательных центров.

Вуз по своей сути является организацией оказывающей услуги образования, имеет свой рынок, клиентов, конкурентов. Следовательно, для успешного существования и развития вуза необходима разработка стратегии развития, учитывающей условия конкурентной борьбы международного уровня.

В настоящее время достаточное распространение получили теоретические подходы к разработке стратегии развития коммерческих компаний и регионов, в то время как стратегии развития вузов только начинают приобретать актуальность. В виду отсутствия глубоких научных наработок в данной сфере видится целесообразным интегрировать принципы разработки и реализации стратегии, характерные для коммерческих компаний и социально-ориентированных муниципальных и региональных социальных систем.

Исследование стратегического менеджмента как системы предполагает выделение составляющих элементов, связей между ними и выявление особенностей развития организации, реализующей стратегический менеджмент.

Для выявления основных элементов системы стратегического менеджмента необходимо выбрать подход, с точки зрения которого она будет проанализирована. Например, стратегический менеджмент может быть рассмотрен как совокупность правил (как делать), совокупность действий (что делать) или совокупность функциональных подразделений (кто делает).

Важнейшим аспектом здесь является содержание, то есть суть, которая реализуется в реальной деятельности. И с этой точки зрения стратегический менеджмент состоит из знаний, умений и навыков персонала организации по стратегическому менеджменту, которые в сочетании с желанием развивать данную организацию в долгосрочной перспективе позволяют задать всем их действиям стратегический вектор развития, основанный на стратегическом мышлении каждого участника организации и всего коллектива в целом. Поддержание указанного направления позволит обеспечить эффективное развитие организации в долгосрочной перспективе. Особенностью развития организации, реализующей стратегический менеджмент, является ее

нацеленность на обеспечение высокой эффективности работы организации и ее капитализации в долгосрочной перспективе. А значит, максимизация прибыли не может быть основной целью бизнеса, а заменяет ее максимизация удовлетворения потребностей общества. Это обеспечивается за счет объединения коллектива организации общим предназначением, миссией, системой ценностей и разработанным в данных рамках видением (таблица 2). Каждый член коллектива организации удовлетворяет свои потребности в рамках достижения общих целей.

Таблица 2 – Сопоставление организации, реализующей стратегический менеджмент и организации, не имеющей данной составляющей менеджмента

Критерии сопоставления	Организация, реализующая стратегический менеджмент	Организация, не имеющая стратегической составляющей в менеджменте
1. Основная цель организации	Удовлетворение потребностей общества	Максимизация прибыли
2. Личные цели персонала	Личные цели достигаются в рамках реализации общих целей организации	Личные цели персонала разобщены и достигаются не зависимо от общих целей организации
3. Способ удовлетворения потребностей персонала	Удовлетворение личных потребностей персонала через сохранение организации	Удовлетворение личных потребностей персонала любой ценой
4. Ориентация действий коллектива	Общая направленность деятельности за счет наличия видения, ценностей и миссии	Направленность на выполнение индивидуальных функций членов коллектива
5. Направленность на результат	Оценивается результат общей деятельности коллектива, уровень развития организации в целом	Оцениваются индивидуальные результаты, как составляющие успеха организации

Анализ научной литературы показывает, что мнения авторов о системе стратегического менеджмента являются неоднозначными. Разные авторы предлагают различные подходы к разработке и реализации стратегии.

Так, И. Ансофф выделяет следующую группу ключевых решений при формулировании стратегии: внутренняя оценка фирмы; оценка внешних возможностей; формулировка целей и выбор задач; решение о портфельной

стратегии; конкурентная стратегия; создание альтернативных проектов, их отбор и реализация.

По М. Мескону процесс стратегического управления состоит из девяти шагов. Это: выработка миссии и целей организации; оценка и анализ внешней среды; управленческое обследование сильных и слабых сторон; анализ и выбор стратегических альтернатив; реализация и оценка стратегии.

А. Томпсон и Д. Стрикланд рассматривают стратегический менеджмент с точки зрения решения пяти задач: определение сферы деятельности и формулирование стратегических установок; постановка стратегических целей и задач для их выполнения; формулирование стратегии для достижения намеченных целей и результатов деятельности производства; реализация стратегического плана; оценка результатов деятельности и изменение плана и/или методов его исполнения.

Модель стратегического процесса В. Марковой и С. Кузнецовой состоит из четырех этапов: определение цели; анализ «пробелов», включающий оценку внешнего и внутреннего окружения; формулирование стратегии, с учетом рассмотрения альтернативных вариантов; реализация стратегии на основе составления планов и бюджетов.

О. Виханский процесс стратегического управления рассматривает, как динамическую совокупность пяти взаимоувязанных управленческих процессов: анализ среды; определение миссии и целей; выбор и выполнение стратегии, оценка и контроль реализации.

Сопоставляя подходы этих и других авторов к содержательной стороне стратегического менеджмента можно констатировать, что в основном ученые придерживаются классической структурной схемы формирования стратегического поведения организации, которая представлена на рисунке 1.

Модель процесса стратегического менеджмента включает следующие этапы.

1. Стратегический анализ организационной среды, предполагающий всестороннее изучение факторов внешней и внутренней среды организации, а

также выявление уровня соответствия внутренней среды организации ее внешнему окружению.

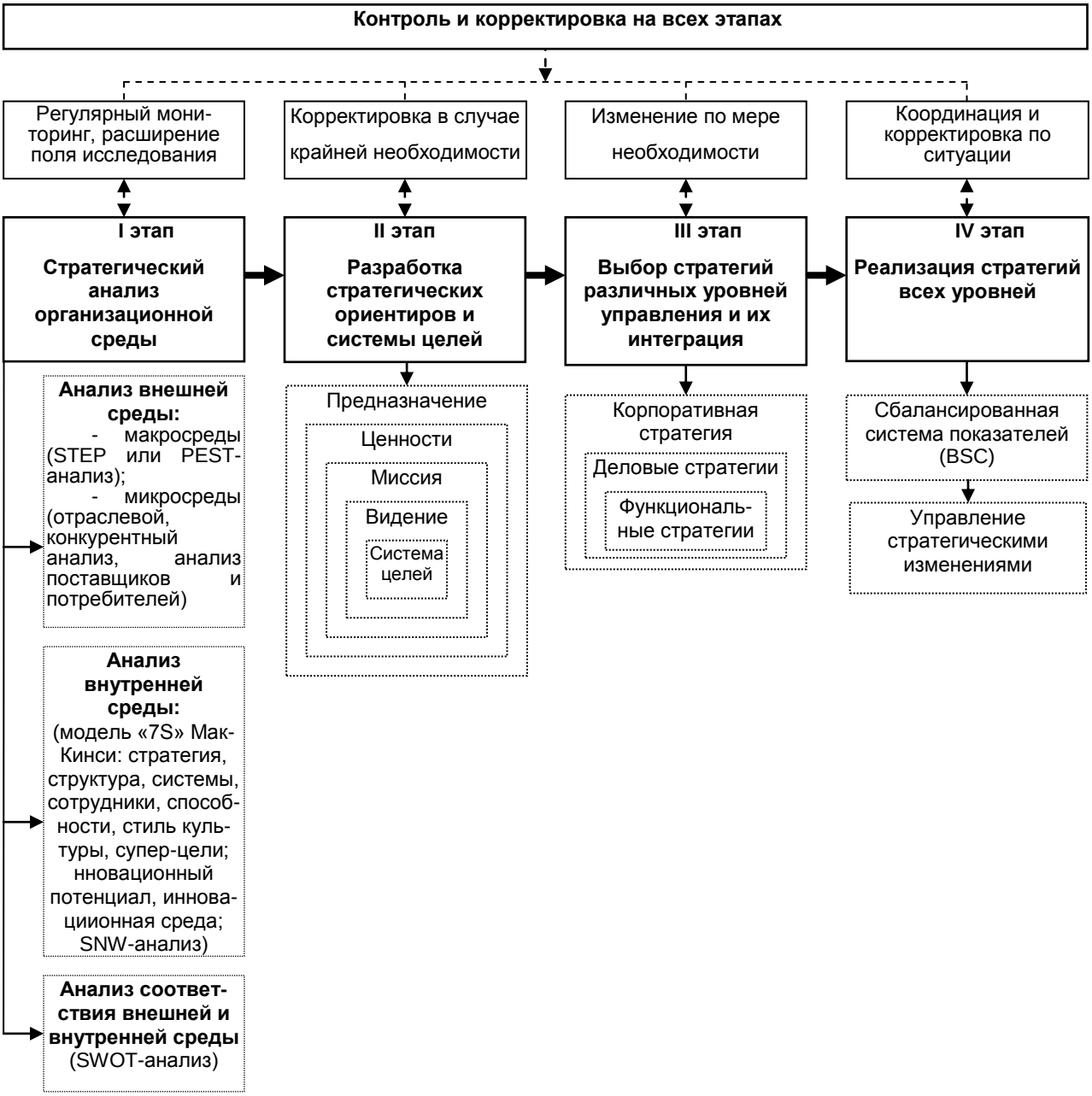

Рисунок 1– Модель процесса стратегического менеджмента

2. Разработка стратегических ориентиров и системы целей организации предполагает создание определенного ограничивающего «коридора» в форме определения предназначения, миссии, ценностей организации. В заданных рамках формируется долгосрочное видение организации, которое в свою очередь разбивается на систему целей, объединенных в «дерево целей».

3. Выбор стратегий различных уровней управления и их интеграция. Этап разработки стратегии состоит из трех подэтапов:

первый подэтап – разработка корпоративной стратегии;

второй подэтап – разработка и согласование деловых стратегий в рамках корпоративной;

третий подэтап – выбор и согласование функциональных стратегий в рамках каждой деловой стратегии: стратегия маркетинга; финансовая стратегия; стратегия НИОКР; стратегия производства; социальная стратегия; стратегия организационных изменений; экологическая стратегия.

4. Реализация стратегий всех уровней в едином системном подходе. Для этого необходимо реализовать следующие мероприятия:

- сопоставление выбранной стратегии и среды организации;
- определение уровня перемен, необходимых для реализации стратегии;
- адаптация среды организации к стратегии;
- выбор подхода для реализации стратегии (ССП или проектный подход);
- реализация выбранного подхода.

5. Контроль за реализацией стратегии, оценка ее эффективности по результатам деятельности организации и введение корректирующих воздействий.

Поскольку условия современного бизнеса носят крайне динамичный характер, указанный процесс является непрерывным и представляет собой постоянно возобновляющийся цикл с интенсивными обратными связями, которые изображены на рисунке 1 пунктирными линиями.

Стратегические решения никогда не являются окончательными и подлежат постоянной адаптации к происходящим изменениям. Но это не означает, что стратегия чуть ли не ежедневно должна пересматриваться. Такая ситуация была бы верным признаком низкого качества менеджмента и, кроме того, небезопасна, так как неизбежно вызовет организационный беспорядок, дезориентацию персонала и другие негативные факторы. Однако устойчивость стратегии относительна: управляющие не вправе игнорировать непредвиденные события,

новые возможности, неожиданные угрозы, иные принципиальные изменения. Кроме того, управляющие не вправе избегать назревших корректировок, а также ограничивать принятие стратегических решений регламентом формального планирования.

При рассмотрении процесса стратегического управления необходимо учесть, что границы между этапами достаточно условны и важно не разделение стадий и формальная последовательность, а их интеграция и взаимосвязи.

Например, постановка конкретных стратегических задач, безусловно, выигрывает от определенности перспектив бизнеса. С другой стороны, целеполагание и выбор стратегии в свою очередь стимулируют дальнейшее развитие концептуальных представлений о месте организации в бизнесе, основных направлениях ее деятельности, принципиальных установках, стандартах поведения и пр. Практический же опыт реализации стратегического плана может радикально изменить и общую концепцию, и намеченные цели, и выбранные стратегии.

При этом необходимо отметить, что относительная значимость этапов изменяется в зависимости от конкретной организационной ситуации: создание бизнеса или его стабильное развитие.

Например, организации, еще только ищущей или же серьезно обновляющей свою стратегию, для получения наиболее приемлемого результата потребуется интенсивное многократное повторение первых трех фаз; в то время как для организации «дрейфующей в русле» стратегического плана, более актуальны поиск рациональных приемов его реализации и текущие коррективы.

Вышеуказанные особенности этапов процесса стратегического менеджмента привели к тому, что в литературе существуют различные точки зрения на содержание этапов. Каждое из мнений имеет право на существование, однако следует помнить, что для того, чтобы стратегическое управление было эффективным, необходимо не только знать суть каждого его этапа, но и помнить об их тесной взаимосвязи и взаимозависимости.

Наиболее целостно процесс стратегического управления представлен в модели Джонсона и Скоулса (рисунок 2).

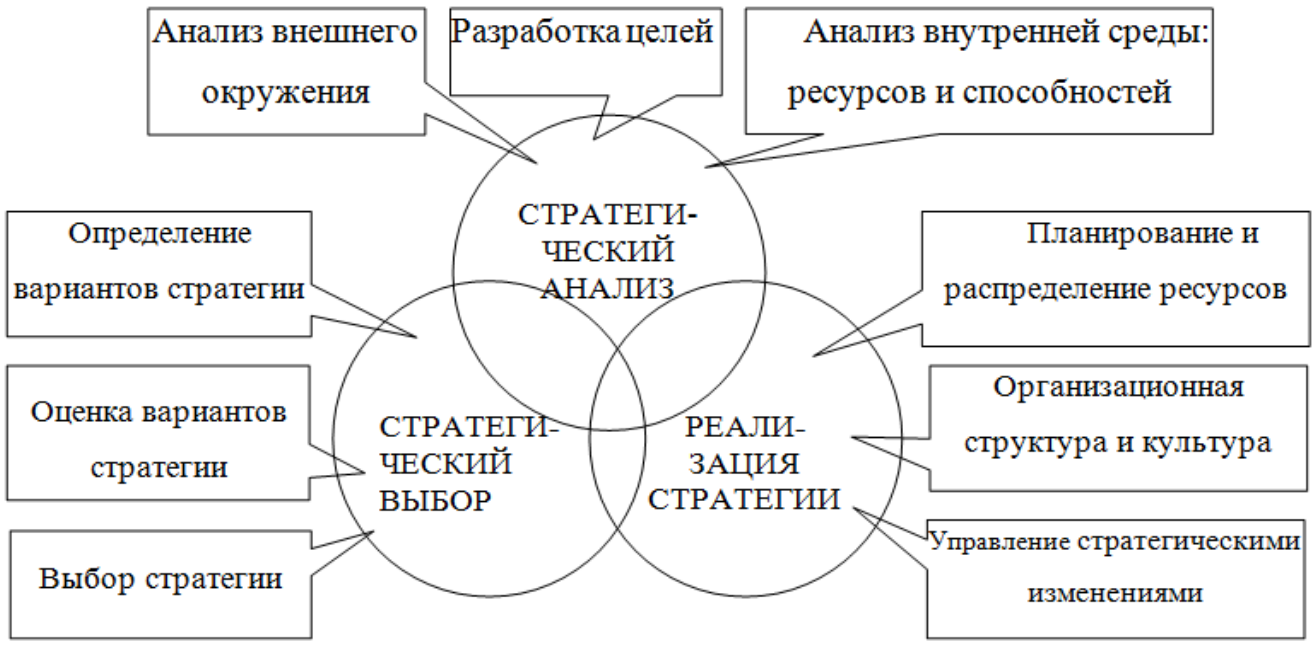

Рисунок 2 – Модель стретегического менеджмента Джона и Скоулса

Подход к формированию стратегии как к процессу, включающему ряд этапов, имеет свои преимущества и недостатки. Так, положительным является то, что при систематическом и последовательном подходе стратегия организации создается в определенный момент, что поощряет менеджеров мыслить целостно и явно формулировать стратегическое направление. Основное возражение против этого подхода заключается в том, что на практике процесс анализа, разработки и реализации стратегии редко бывает линейным и последовательным, что осложняет использование данного подхода.

Формирование стратегии в современной действительности требует сочетания и одновременной реализации различных элементов. На рисунке 3 изображена модель стратегического менеджмента (рисунок 3).

Таким образом, под стратегией понимается наблюдаемый образ действий, который может быть как преднамеренным, так и стихийным. Для того чтобы формировать образ стратегии необходимо знать организационную среду.

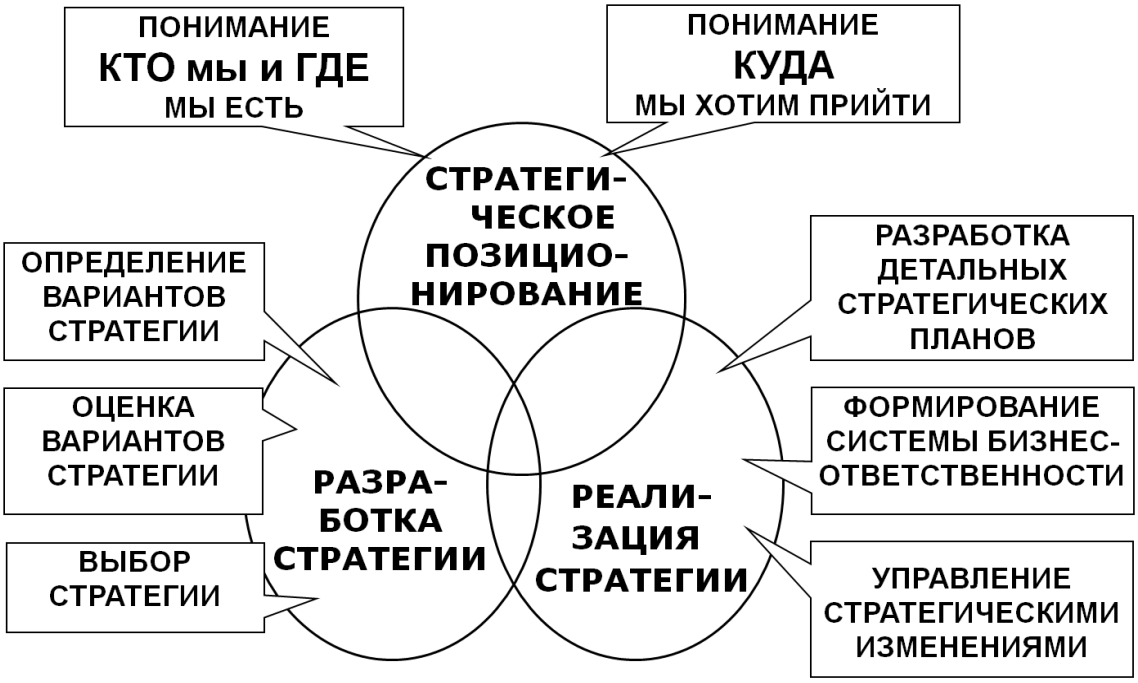

Рисунок 3 – Модель стратегического менеждмента

Именно процесс анализа и вызывает наибольшие затруднения у руководителей. Упростить данный процесс позволит перевод его на уровень технологии в виде анкетирования, предложенного Ю.В. Бабановой [3].

1.2 Современные тенденции в сфере образования

Важнейшей мировой тенденцией современного образования является его интеграция, ведущая к сближению стран, созданию условий формирования единого мирового образовательного пространства.

Тенденции образования в мире являются:

1. Стремление к демократичной системе образования (доступность всему населению страны, преемственность его ступеней и уровней, возможности выбора из спектра программ, мероприятий, занятий);

2. Предоставление автономности и самостоятельности образовательным учреждениям, поиск компромисса в управлении между жесткой централизацией и полной автономией;

3. Возможность и равные шансы для каждого человека получить образование в образовательном учреждении любого типа;

4. Разрастание рынка образовательных услуг;

5. Постоянное обновление и корректировка образовательных программ;

6. Поиск дополнительных ресурсов для образования детей с ограниченными возможностями здоровья, детей – инвалидов;

7. Образование становится приоритетным объектом финансирования в развитых странах мира.

Тенденции российского образования это:

1. Формирование рынка труда и связанного с ним рынка образовательных услуг;

2. Вариативность и альтернативность образовательных программ, возрастание конкуренции и коммерческого фактора в деятельности образовательной системы;

3. Изменение функции государства в образовании: от тотального контроля и планирования – к общей правовой регуляции, возникающих отношений в образовании;

4. Ориентированность на важнейшую составляющая науки, вовлеченность в научно-исследовательскую деятельность студентов, преподавателей;

5. Повышение качества образования;

6. Интеграция российского образования в мировое (европейское) образование.

Государство России нацелено на улучшение качества и значимости российского образования в мировом образовательном пространстве. Для этого выделяются немалые средства из федерального бюджета России, создаются различные проекты и программы, нацеленные на повышения качества и значимости российского образования в мире. Следует обратить внимание на такой проект как 5-100, который создан специально для достижения этой цели.

Цель Проекта 5-100 – максимизация конкурентной позиции группы ведущих российских университетов на глобальном рынке образовательных услуг и исследовательских программ.

Реализация проекта «5-100» позволит продвинуться в модернизации системы высшего образования, научных исследований и разработок, в том числе появится возможность тиражировать значимые эффекты от проекта на всю систему высшего образования в целом.

Очевидно, что в проекте участвуют не все университеты, поэтому отбор проводился на конкурсной основе. Участниками могли стать только образовательные организации высшего образования.

Полномочия по рассмотрению программ повышения конкурентоспособности вузов, формированию для Минобрнауки России предложений по вузам, рекомендованным для предоставления государственной поддержки, закреплены за Советом. Кроме того, Совет осуществляет подготовку для Минобрнауки России заключений на представленные вузами-победителями планов мероприятий по реализации программ повышения конкурентоспособности (далее – «дорожные карты»), рассматривает отчеты вузов-победителей по реализации «дорожных карт», а также осуществляет ежегодную подготовку для Минобрнауки России рекомендаций о целесообразности продолжения оказания государственной поддержки вузам-победителям.

В соответствии с Приказом Министерства образования и науки РФ от 22 апреля 2013 г. N 296 «О перечне требований к отбору вузов для получения ими государственной поддержки в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров» был разработан перечень требований для отбора ведущих университетов на получение ими государственной поддержки в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров.

На основании Распоряжения Правительства РФ от 6 апреля 2013 г. № 529-р «Об утверждении состава совета по повышению конкурентоспособности ведущих университетов РФ среди ведущих мировых научно-образовательных центров» был организован и проведен конкурсный отбор ведущих университетов на предоставление государственной поддержки в целях повышения их

конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров в соответствии с перечнем требований для отбора ведущих университетов на получение ими государственной поддержки в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров и критериями международных рейтингов[4,5].

По итогам конкурса было выбрано 21 образовательное учреждение, среди которых присутствует Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Южно-Уральский государственный университет» (национальный исследовательский университет) (далее – ЮурГУ).

1.3 Образование в сфере управления инновациями

Важными тенденциями развития мировой экономики являются глобализация, ужесточение конкуренции, изменение ее принципов, а также возрастание роли технического прогресса. Инновации в современном мире служат основным источником не только социально-экономического прогресса, но и конкурентного преимущества бизнеса. Перевод экономики России на инновационный путь развития, который предлагается в качестве целевого варианта прогноза до 2030 года Минэкономразвития России и который отражен в Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года, еще раз подтверждает, что инновационная деятельность получает все большее значение для конкурентоспособности российских предприятий. Но при этом методология и инструментарий развития организационно-экономического механизма управления инновационным развитием предприятия остается мало изученным и не структурированным с научной точки зрения. В связи с указанным, особую актуальность приобретают инструменты, позволяющие оценить и осуществлять управляющие воздействия на инновационные процессы предприятий [6].

Изменение роли высшего образования в формировании развитого конкурентоспособного на мировом рынке общества обусловило большую часть происходящих инновационных процессов. Анализ инновационных процессов в высшем образовании включает в себя не только исследование современных достижений в области науки и техники, но и в сферах управления образовательной системой [7].

Сегодня одной из основных задач, поставленных перед современным образовательным учреждением, является поиск, создание, внедрение образовательных инноваций, направленных на удовлетворение общественно-государственного заказа и потребностей участников образовательного процесса. В нормативных документах неоднократно подчеркивается, что современное образовательное учреждение должно быть центром формирования инновационного поведения субъектов образовательного процесса. В новом законе «Об образовании в Российской Федерации» целая статья посвящена экспериментальной и инновационной деятельности в сфере образования (статья 20). Все это приводит к тому, что университет должен быть инновационным.

Раскроем ключевые характеристики, формирующие «портрет инновационного образовательного учреждения».

Инновационное образовательное учреждение конкурентоспособно. Это значит, университет способен к интеграции разных образовательных программ, способен к «экспорту» образовательных услуг и имеет спрос на эти услуги, обеспечен компетентными кадрами, реализует возможности корпоративного обучения.

Инновационное образовательное учреждение – это лидер. Эта характеристика обозначает активную роль университета, лидирующие позиции в образовательном пространстве города, страны, наличие устойчивых связей с внешними, в том числе и иностранными, партнерами.

Инновационное образовательное учреждение комфортно, то есть безопасно, с полным инфраструктурным пакетом (медицина, питание, спорт, медиатека,

психолого-педагогическое сопровождение, информационный центр и прочее), открыто участию научных, профессиональных сообществ, общественности.

И очевидно, инновационное образовательное учреждение ведет инновационную деятельность, то есть разрабатывает и использует новые образовательные технологии, новые программы и методики, которые ведут к новым образовательным результатам. При этом инновационный университет является не только обучающей, но и обучающейся организацией, осуществляющей внутрикорпоративное обучение, диссеминацию передового педагогического опыта[8].

Инновационная составляющая должна присутствовать не только при научно-исследовательских и проектов вуза, но и при построении его успешной работы. Особенно необходимо уделить внимание на функцию управления вуза, а именно на разработку стратегии.

Выводы по главе 1

Были рассмотрены основные авторские классические подходы стратегического управления организацией и такое понятие как стратегия. Таким образом, под стратегией понимается наблюдаемый образ действий, который может быть как преднамеренным, так и стихийным. Для того чтобы формировать образ стратегии необходимо знать организационную среду. Так же важно рассматривать вуз как организацию с точки зрения инновационного подхода, не только как организацию, создающую инновационный продукт, но и как предприятие нуждающегося в инновациях в сфере управления вуза в целом. Приведена характеристика программы 5-100.

ГЛАВА 2 ФОРМИРОВАНИЕ АЛГОРИТМА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ (КАФЕДРЫ) ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

2.1 Алгоритм разработки стратегии кафедры

Глобализационные тенденции нашей электронной эры превращают мир в «глобальную деревню» [9]. Они делают доступным все и всем в любом месте и в любое время. Сформировавшийся в таких условиях, потребительский стиль жизни увеличил экономическое пространство до колоссальных размеров. При этом активно протекает процесс размывания границ между различными отраслями. Инновационные технологии и беспрецедентные информационные объемы стремительно меняют корпоративный климат. Инновационное знание становится источником конкурентного преимущества в борьбе между государствами, индивидуумами и компаниями. Разрастающаяся в связи с огромным современным рынком, глобальная конкуренция увеличивает предложение и вынуждает компании пересматривать свое отношение к основам организации и логике развития бизнеса.

Компании сегодня конкурируют на глобальном рынке априори. Зародившийся отечественный бизнес, вне зависимости от его желания, сталкивается с существующими игроками на своем внутреннем рынке в той или иной форме и в той или иной степени. Не смотря на то, что глобализация уже является ключевым положением экономической реальности, подход к разработке международных стратегий компаний в России не обладает эффективными алгоритмами разработки стратегии и ее реализации.

Устоявшиеся шаблоны игры в глобальную конкуренцию, имеющие в своей основе использование благоприятных возможностей в местоположении, прорывы за счет передовых технологий и инноваций в организационной структуре дадут недолговечное преимущество в условиях современной скорости изменения

экономических реалий. Как много за последнее время компаний добивались успеха за счет новых технологий, но не заставившие себя ждать ответы конкурентов меняли расклад в отрасли. В качестве примера можно привести компанию Nokia до появления смартфонов на базе операционных систем iOS и Android, или взлеты и падения Microsoft, связанные с выходом новой операционной системы или нового продукта. Поэтому реализация международной стратегии компании должна характеризоваться постоянной рефлексией над пройденными этапами и пересмотром ее положений, с целью адаптивности стратегии под постоянно меняющиеся условия рынка, потребности клиентов и другие непредвиденные обстоятельства. Принцип подхода к реализации стратегии должен заключаться не в том, чтобы вести борьбу с конкурентами, а создать свое уникальное «вне конкурентное рыночное пространство» за максимально короткий срок с обеспечением быстрого прибыльного роста [10]. Достигнув положительного опыта при реализации стратегии, компании необходимо сконцентрироваться на его систематическом воспроизведении.

Современный мир, не смотря на технологический прогресс и процессы роботизации и автоматизации, окутывает нас эмоциональными привязанностями, ценность которых только набирает обороты. Сейчас компаниям не достаточно продавать красивую одежду, качественную мебель или надежный автомобиль, сейчас, чтобы преуспеть в своей отрасли необходимо продавать «воплощение моды» (Zara), «товары, призванные сделать дом самым лучшим местом на Земле» (IKEA) или «управление мечтой» (Toyota) и т.д. Эмоции, формирующие интерес людей к товарам и услугам, повышают их ценность и соответственно позволяют компаниям устанавливать более высокую цену, чем у конкурентов и получать прибыль без использования тривиальных инструментов снижения издержек и прочих методов достижения конкурентных преимуществ. В связи с этим, предлагается ввести новый подход достижения конкурентного преимущества в условиях глобального рынка, путем реализации стратегии эмоционального

вовлечения стейкхолдеров, что само по себе позволит создать уникальное «вне конкурентное пространство» для развития компании. Такой подход позволит подарить клиенту эмоции, то есть даст ему то, чего он ищет, а компания в свою очередь получит свой рынок и свой уникальный неповторимый успех.

Одними из первых шагов к разработке международной стратегии компании может стать определение корпоративной миссии и формулировка видения путей достижения этой миссии. Миссия позволит компании понять «чем она является сейчас», а видение «где и чем она хочет быть», то есть подход имеет отличия от классического подхода к стратегическому планированию [11]. Необходимо начинать формирование стратегии не из разработки целей, а из формирования понимания «пункта А», из которого мы будем двигаться, и «пункта В», того положения дел к которому мы намерены прийти.

Для разработки международной стратегии компании предлагается использование следующего алгоритма (рисунок 4).

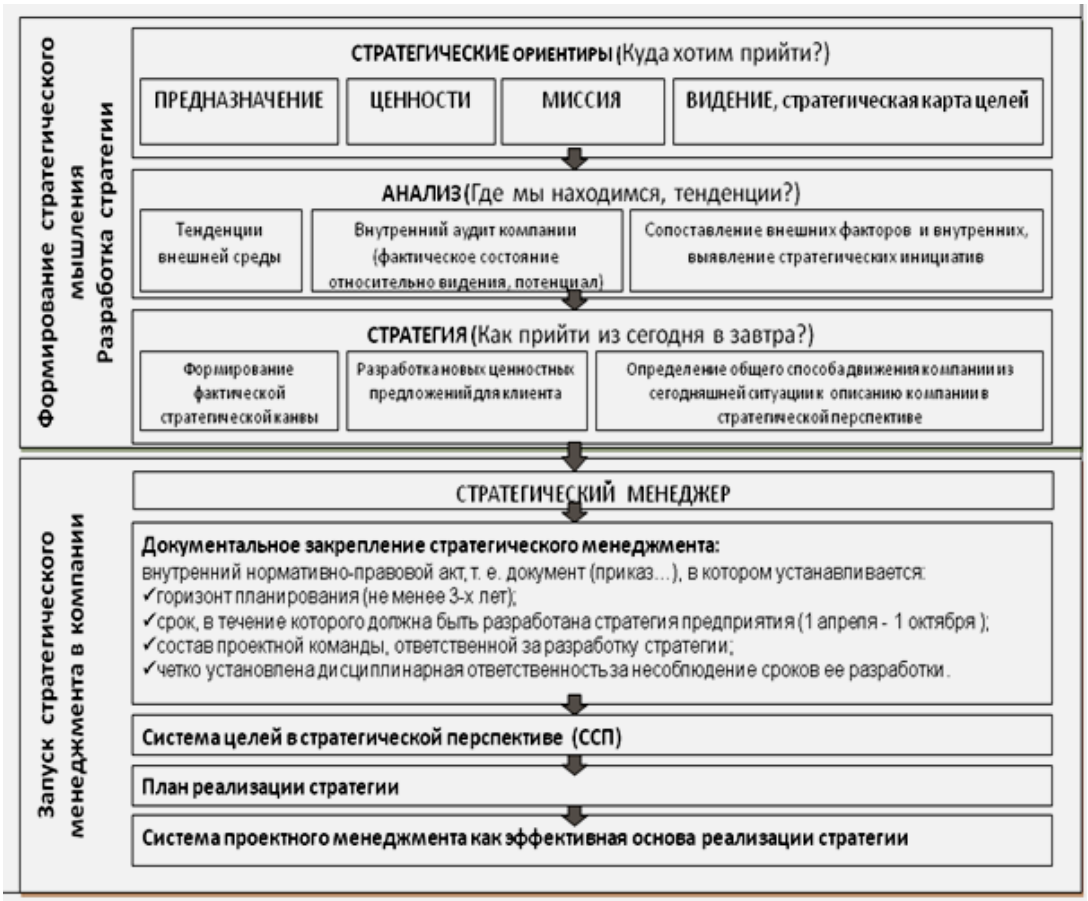

Рисунок 4 – Алгоритм разработки и реализации стратегии структурного подразделения

Система стратегических целей компании в условиях неопределенности строиться в заданных рамках. Направление вектора целеполагания выбирается при помощи формулировки стратегических ориентиров, к которым относятся предназначение, система ценностей, миссия и видение (рисунок 5). Великий римский философ Люций Сенека сказал, что когда человек не знает, к какой пристани он держит путь, для него ни один ветер не будет попутным. Имея четко определенное направление развития, свою путеводную звезду, организация будет только укрепляться, и совершенствоваться, проходя через трудности, которые ждут ее в условиях крайней неопределенности.

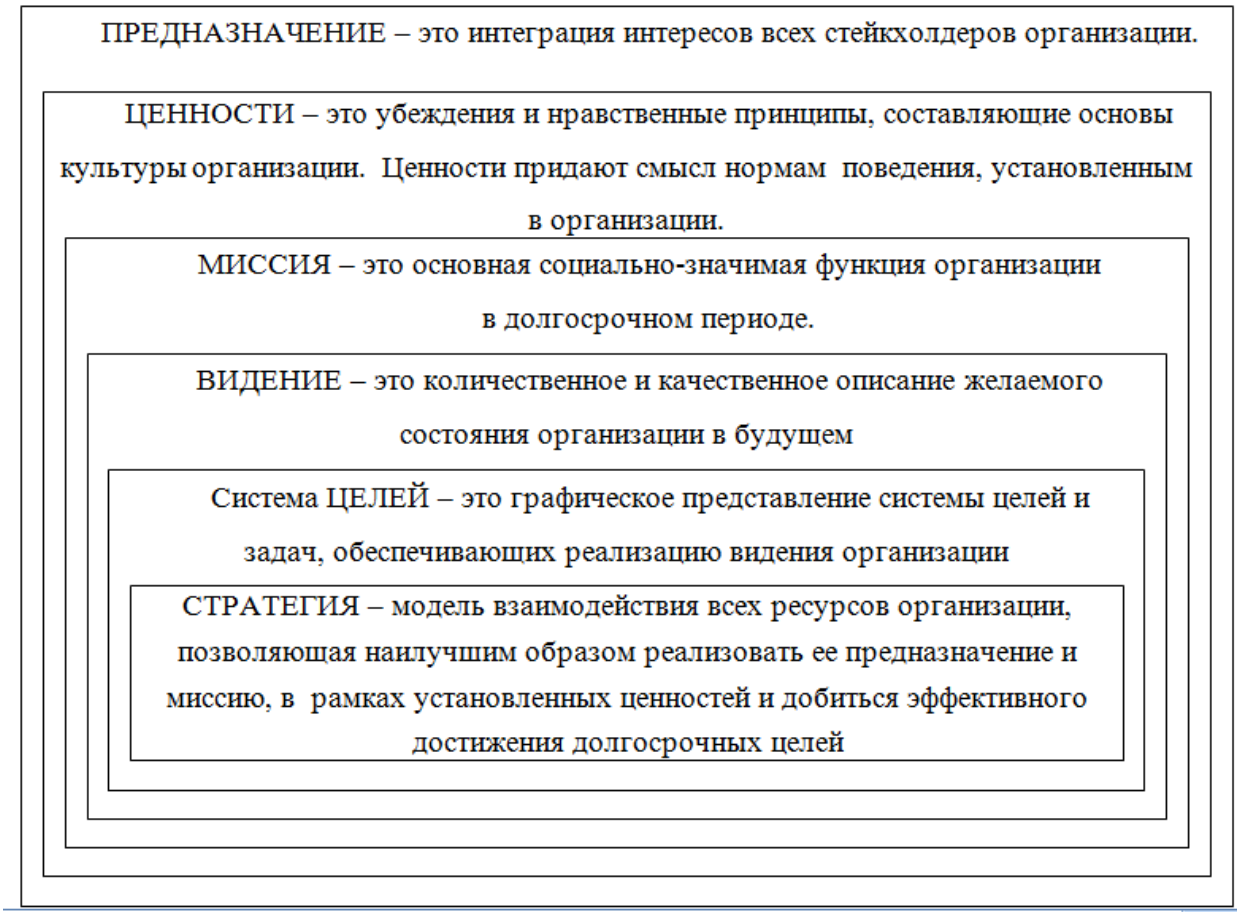

Рисунок 5 – Пирамида стратегического целеполагания

Важную роль в указанном процессе играет предназначение организации, которое отражает интересы основных заинтересованных сторон (стейкхолдеров) (рисунок 6). Формулировка предназначения должна содержать отражение

интересов всех стейкхолдеров организации и в идеале давать представление о смысле существования организации и ее индивидуальности.

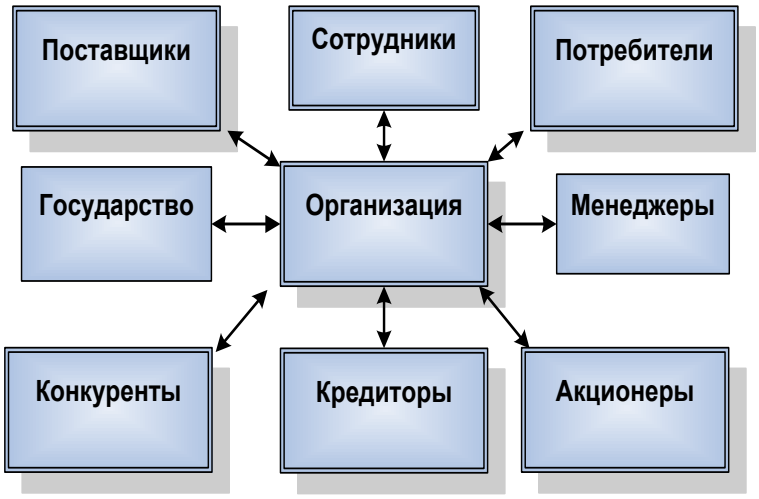

Рисунок 6 – Основные стейкхолдеры компании

Стейкхолдеры организации (от англ. Stakeholder – владелец доли, получатель процента, держатель заклада) – это все физические и юридические лица, заинтересованные в результатах деятельности организации [12].

Примеры формулировки предназначения приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Выдержки из опубликованных формулировок предназначения

Фонд защиты детей	Фонд защиты детей работает для того, чтобы добиться неуклонного улучшения положения детей посредством оказания влияния на политику и практику местных органов власти на основе опыта и результатов исследований в различных частях мира. Во всех своих предприятиях Фонд стремится обеспечить реализацию прав детей.
«Нокиа» – Nokia	Компания «Нокиа» всегда добивалась наибольших успехов благодаря смелому применению новых технологий. Мы верны своим ценностям, включающим в себя удовлетворение потребителя, уважение прав личности, стремление к достижениям и непрерывное обучение.

Продолжение таблицы 3

«Бритиш Стил» – British Steel	Компания «Бритиш Стил» намерена оставаться одной из ведущих сталелитейных компаний в мире, снабжающей потребителей высококачественными продуктами, обеспечивающей высокий уровень обслуживания, удовлетворяющей требования потребителей и в то же время удерживающей затраты на уровне, обеспечивающем конкурентоспособность на мировом рынке. За счет этого «Бритиш Стил» будет обеспечивать дивиденды своим акционерам и выполнять обязательства перед своими работниками и обществом.

Ценности – это убеждения и нравственные принципы, составляющие основу культуры организации. Ценности придают смысл нормам поведения, установленным в организации. Они рождают внешеннее и внутреннее доверие к организации и соединяют ее в единое целое, позволяя приобрести в качестве некопируемых конкурентных преимуществ синергетический эффект. Кроме того, ценности создают систему критериев принятия решения и являются кодексом поведения персонала организации. Приметом подобного кодекса служит система ценностей компании Nokia [13]:

1) Компания Nokia уважает достоинство каждого человека и защищает права людей.

2) Компания активно внедряет новые решения, улучшающие жизнь человека.

3) На первое место Nokia ставит вопросы безопасности при использовании продукции и услуг компании, защиту прав потребителей.

4) Nokia строго следит за поддержанием высоких стандартов деловой этики и соблюдения международного и действующего в каждой стране законодательства.

5) Nokia уважает право на конфиденциальность и неприкосновенность информации пользователей продукции и услуг.

6) Nokia не только соблюдает вопросы законодательства, связанные с экологией, но идет дальше, а именно: использует экологические стратегии,

разработанные на основе мировых стандартов, процессов и методов работы в отношении продукции и услуг, а также в отношении управления заводами и рабочими местами.

7) Nokia стремится выплачивать сотрудникам справедливую зарплату и обеспечивать безопасные условия труда.

8) Nokia привержена принципу равных возможностей, которые зафиксированы в политиках и процедурах в области трудовых отношений.

Эффективные ценности должны соответствовать следующим принципам: актуальность ценности не менее чем на 30 лет; уникальность организации; не конфликтность с обновляемыми приоритетами.

Огромное значение для организации имеет миссия (рисунок 7), так как, выражая смысл существования организации, она ориентирует в едином направлении интересы и ожидания тех людей, которые воспринимают организацию изнутри, и тех, кто воспринимает организацию извне.

Миссия – это путеводная звезда – вечная, нестареющая. Многие зарубежные и российские ученые в области стратегического управления пытались определить данную категорию. Приведем ряд определений.

Томпсон и Стрикленд в книге «Стратегический менеджмент» определяют миссию фирмы как ответ на вопросы: «В чем заключается наша деятельность, и чем мы будем заниматься?».

В учебнике Мескона «Основы менеджмента» авторы дают следующее определение миссии организации: «Миссия – это основная общая цель организации – четко выраженная причина ее существования», без определения миссии все решения в организации принимались бы только на основе индивидуальных ценностей руководителей. Миссия определяет статус фирмы и обеспечивает направления и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Ф. Котлер называет миссию компании «невидимой рукой», которая направляет и организует коллективную работу служащих ее отделений в разных географических регионах.

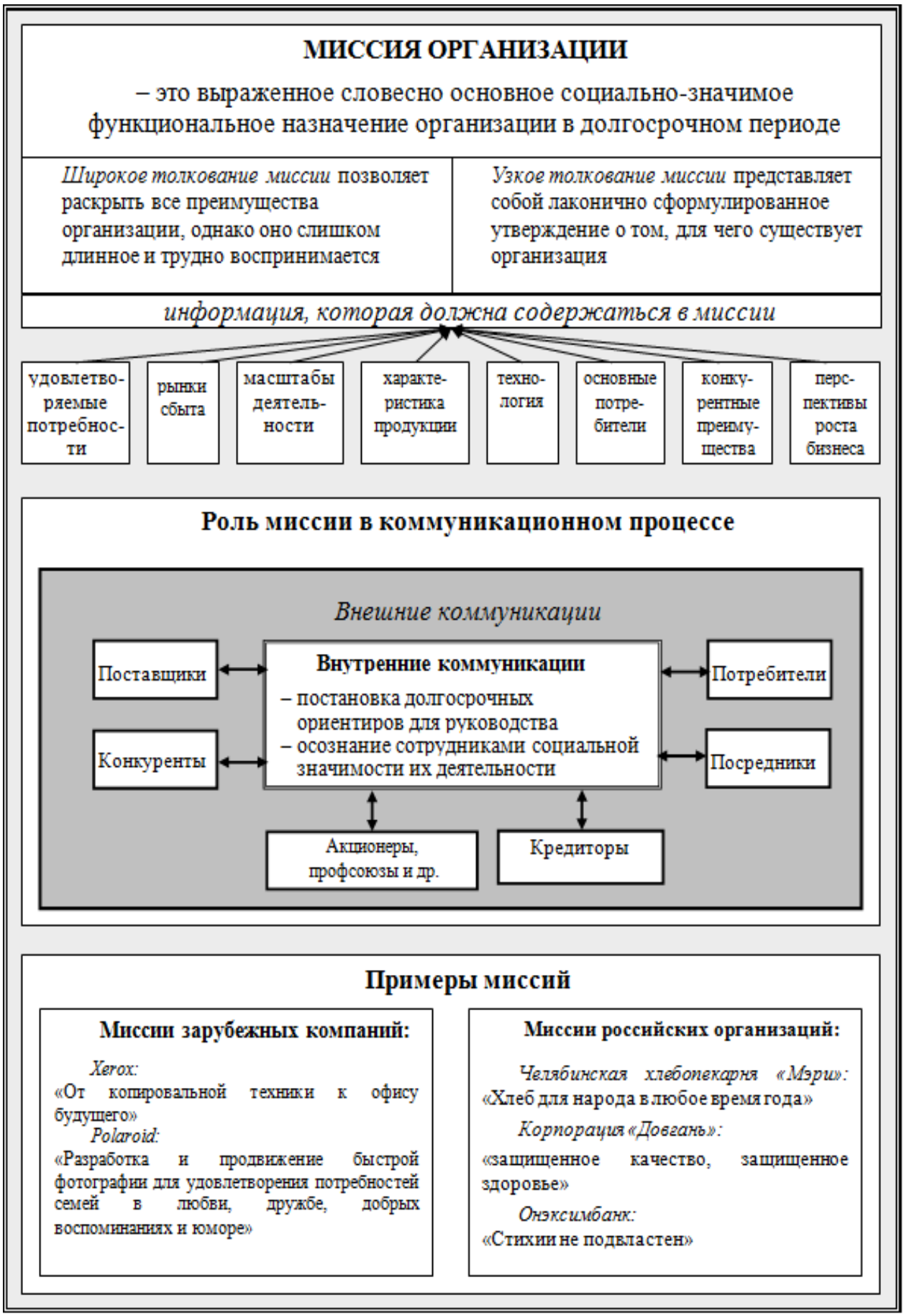

Рисунок 7 – Сущность и основные характеристики миссии организации

В учебнике Д. Хасби «Стратегический менеджмент» миссия определена, как «генеральная цель организации, характеризующая, что представляет собой организация, зачем она существует и каково ее единственное в своем роде место. Выбрать такую цель – значит ответить на основной вопрос: «Чем мы занимаемся?».

Питер Друкер говорил, что существует только одно обоснованное определение цели предпринимательства – создание клиента, и в этом он видел миссию любой организации, так как если организация берет на себя миссию создания клиента, она также получит прибыль, необходимую для своего выживания, если исключить плохое управление при осуществлении этой миссии.

Профессор В. Баранчеев в статье «Стратегический анализ: Технология, инструменты, организация» дает следующее определение миссии: миссия – это «первый шаг в снижении неопределенности представлений о фирме, прежде всего, у собственников, руководства и персонала, а затем у всех тех, кто имеет и хотел бы иметь с ней дело. Это инструмент стратегического управления, способ выделения данной фирмы среди конкурентов, способ распознавания потребителями ее продукции». Автор рассматривает три вида миссии:

Миссия-предназначение – узкое, но конкретное понимание и обозначение вида деятельности, характера продукции и услуг и круга их потребителей; первое представление о причине возникновения и смысле существования предприятия.

Миссия-ориентация – широкое, развернутое представление о системе ценностей, которых придерживается руководство и персонал фирмы, что хотя бы в общих чертах позволяет судить о поведении фирмы, об ее отношениях к потребителям и партнерам.

Миссия-политика – концентрация главных целей и более четкое представление о поведении фирмы на ближайший период и на перспективу, т.е. «видение» будущего состояния фирмы.

Анализируя различные трактовки миссии, можно заметить, что смысл всех их схож. На основе данных определений можно сделать следующее обобщение.

Миссия – это выраженное словесно основное социально-значимое функциональное назначение организации в долгосрочном периоде, отражающее смысл ее существования. При этом, с одной стороны, заявление о миссии является довольно конкретным, с другой стороны, оно не подразумевает ее достижения в течение определенного временного интервала. Формулировка миссии организации должна подразумевать постоянное развитие в краткосрочной и в долгосрочной перспективе.

Например, миссией организации не может быть «предоставление каких-либо товаров или услуг определенному кругу потребителей». Но вполне может быть «постоянное расширение возможностей потребителей с помощью предоставления товаров или услуг», если ничем другим организация в ближайшем будущем заниматься не собирается.

Рассматривая содержательную структуру миссии можно выделить следующие элементы:

1) основные потребители;
2) удовлетворяемые потребности;
3) характеристика продукции;
4) рынки сбыта;
5) масштабы деятельности,
6) технология;
7) культура организации;
8) конкурентные преимущества;
9) перспективы роста бизнеса;
10) социальная ответственность.

Процесс разработки миссии

Разработка миссии компании начинается с выбора системы координат (рисунок 8). В данном случае она будет трехмерной. Ось «надо» – отражает потребности рынка. Ось «могу» – определяет возможности компании

(уникальность ресурсов и навык). Ось «хочу» – представляет собой философию бизнеса (ожидания, ценности, приоритеты).

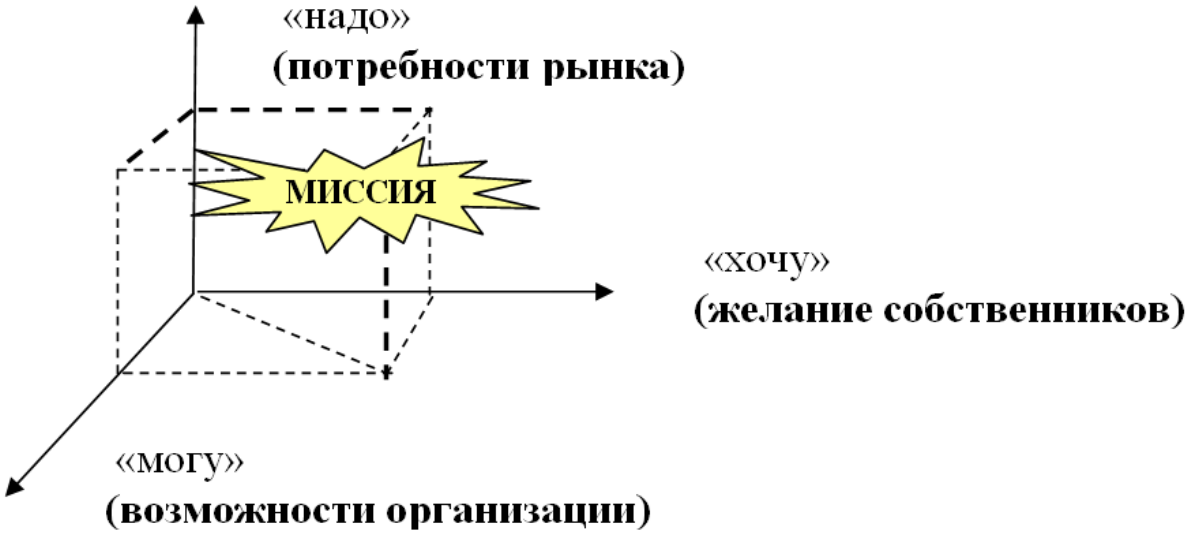

Рисунок 8 – Трехмерная система координат разработки миссии

В такой системе координат разработка миссии представляет собой поиск компромисса между потребностями рынка, с одной стороны, и возможностями и желаниями организации – с другой.

Кроме указанных трех факторов при разработке миссии следует помнить о наличии еще огромного числа воздействующих сил (государственная политика, муниципальные интересы, технологические и социальные ограничения), но их влияние не столь значимо на данной стадии.

При формулировке миссии необходимо иметь в виду, что она имеет широкое и узкое содержание. Широкое толкование миссии позволяет раскрыть все преимущества организации, однако оно слишком длинное и трудно воспринимается. В узком понимании миссия рассматривается как сформулированное утверждение относительно того, для чего существует организация. В данном случае формулировка миссии должна быть яркой, лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия (часто это бывает лозунг). Несмотря на то, что российские компании только начинают осознавать значимость миссии для функционирования организаций, многие

компании все же имеют заявление о миссии. В качестве примера приведем несколько выдержек из миссий российских компаний.

Корпорация «Довгань» – «защищенное качество, защищенное здоровье».

Челябинская хлебопекарня «Мэри» имеет следующую миссию: «Хлеб для народа в любое время года».

Приведем примеры формулировок миссии зарубежных фирм:

Миссия компании Sony «испытывать истинную радость от инноваций для повышения уровня жизни людей».

Уолт Дисней: «Делать людей счастливее».

3-М «Решать инновационно не решаемые проблемы»

Nike «Нести вдохновение и инновации каждому атлету в мире».

Ограничиваясь этими примерами, можно сделать вывод, что подход к форме и содержанию миссии организаций чрезвычайно разнообразен. Миссия организации должна содержать ответ на вопрос: «Зачем организация, собственно, существует?» и в тоже время не должна ставить ограничений для ее деятельности: «Мы будем делать только это и только так». Она должна быть глобальным устремлением, сформулированным таким образом, чтобы предоставить свободу выбора пути достижения поставленной цели и удовлетворения потребностей клиентов.

При анализе и обсуждении перспектив развития предприятия, его стратегии дискуссии по поводу миссии фирмы имеют большое значение, так как помогают менеджерам и другим работникам получить более широкую панораму бизнеса, позволяют взглянуть на деятельность предприятия «с высоты птичьего полета», без чего долгосрочная конкуренция немыслима.

Особое внимание следует уделить тому, что миссия бизнеса имеет огромное значение для коммуникаций организации, как внутренних, так и внешних (рисунок 7).

С одной стороны, миссия позволяет сотрудникам фирмы лучше понять ее деятельность, руководителям – иметь долгосрочные ориентиры.

Чтобы миссия стала приемлемой для персонала организации и мотивировала его деятельность необходимо соблюдать следующие условия:

1) Создать преемственность между прежними ценностными установками и новыми.

2) Следует продумать систему изменения в программах обучения, этапы распространения новых инструкций.

3) Внести изменение в индивидуальные установки членов коллектива. Причем, весьма важно, кто первым пойдет на изменение установок. Это должны быть люди, значимые для данного коллектива, способные увлечь за собой хотя бы некоторую часть наименее инертных сотрудников – не обязательно формальные лидеры.

4) От изменения в индивидуальных установка нужно следовать к изменению в индивидуальном поведении и поведении групп. В новой игре не может быть наблюдателей, могут быть только участники.

5) Объяснить коллективу необходимость нововведений.

С другой стороны, миссия способствует доведению информации до акционеров, потребителей и поставщиков, т.е. ближайшего окружения.

В этом проявляется двоякое предназначение миссии. Выбор узкой миссии, учитывающей только перспективы производства и сбыта товара, может ограничить горизонт развития организации, привести к тому, что возможности бизнеса будут упущены.

Таким образом, миссия организации – это не только то, что мы есть, это и то, чем мы хотим быть, и каким образом мы хотим такими стать.

После того как сформулированы абстрактные стратегические ориентиры организации следует перейти к более конкретным, в частности необходимо сформулировать видение организации, все координаты расположения которого заданы ранее сформулированными ориентирами.

Видение – это количественное и качественное описание желаемого состояния организации в будущем. Оно представляет мульти-сенсорный образ организации

через определенный (3 и более лет) промежуток времени. Используя органы чувств и символы, задействованные в создании картинки, мозг программирует себя на достижение цели. Чем больше ощущений и символов задействовано в создании образа, тем реалистичнее картинка, тем выше шанс на успех. Множество мелких и крупных деталей и ощущений фиксируются в нашем сознании, запускают ассоциативные цепочки в деятельности мозга и ведут к реализации воображаемого. К созданию и использованию мульти-сенсорного образа рационально привлекать команду проекта: все члены организации должны представлять конечный результат своих усилий. При этом следует помнить японскую поговорку: видение без действий – это мечта; действия без видения – это кошмар.

Если видение представляет собой совокупность общих характеристик организации в будущем, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее целей.

Цель – это выраженное количественно или качественно желаемое состояние объекта стратегического управления.

Установление целей переводит стратегическое видение и направление развития организации в конкретные задачи, связанные с производством и результатами деятельности. Цели представляют собой обязательство управленческого аппарата организации добиться определенных результатов в определенное время. Они точно объясняют, сколько, чего и к какому сроку предстоит сделать. Они направляют внимание и энергию на то, чего нужно добиться. Цели являются исходной точкой планирования, лежат в основе построения организационных отношений. На целях базируется система мотивирования, используемая в организации. Наконец, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

Верная постановка цели в условиях ужесточения конкуренции приобретает ключевое значение, так как в случае формулирования ложной цели (без

необходимых обоснований) потери на стадии ее реализации могут быть в сотни или даже в тысячи раз больше экономии, полученной ранее.

Чтобы цели имели управленческую ценность, они должны быть определены в количественных и измеримых показателях и содержать предельные значения, которых необходимо добиться. Это подразумевает, что нужно избегать таких формулировок, как «максимальные прибыли», «снижение издержек», «повышение эффективности», «увеличение объема продаж», которые не определяют ни количественных, ни временных границ. Установление целей – руководство к действию: каких результатов и когда необходимо достичь и кто за это отвечает.

Процесс постановки целей в различных организациях имеет свои особенности. Он представляет собой логический процесс, который может быть систематизирован, но не поддается формализации. Невозможно научить ставить верно цели, так как это искусство определяемое опытом и интуицией, однако существуют принципиальные подходы к процессу целеполагания.

Цели организации всегда многослойны, они образуют иерархию в соответствии с количеством уровней управления организации. Выстраивание данной иерархии происходит двумя способами:

– централизовано;

– децентрализовано.

Существует и компромиссный вариант установления целей, который носит промежуточный характер между полной централизацией и децентрализацией.

Каждый вариант имеет свои преимущества и недостатки, свои особенности в реализации.

В случае полной централизации при установлении целей все они определяются высшим уровнем руководства организации:

«+» все цели имеют общее направление;

«–» на нижних уровнях организации может возникать неприятие установленных целей и даже сопротивление им.

В случае децентрализации в процессе установления целей участвуют все уровни управления организаций:

«+» участие сотрудников в процессе разработки целей способствует эффективности их достижения;

«–» сложно найти компромисс при ранжировании целей.

Есть две схемы децентрализованного установления целей.

В первой схеме процесс установления целей идет сверху вниз. Декомпозиция целей происходит следующим образом: каждый из нижестоящих уровней в организации определяет свои цели исходя из того, какие цели установлены для более высокого уровня.

Вторая схема предполагает, что процесс установления целей идет снизу вверх. В этом случае нижестоящие звенья устанавливают себе цели, которые служат основой для установления целей последующего, более высокого уровня.

Как видно, для разных подходов к установлению целей характерны существенные различия. Однако общим требованием к установлению целей является то, что необходимо найти действенный метод взаимной увязки целей.

Эффективным механизмом решения этой задачи считается построение так называемого дерева целей.

Дерево целей – это графическое представление взаимосвязей и соподчиненности целей и задач одной или нескольких систем.

Все цели организации можно разделить на общие долгосрочные (3 – 5 лет и более) и специфические краткосрочные (1 – 2 года). Термин «общие долгосрочные цели» означает широкие по масштабу и времени цели, которые, как правило, не имеют четко выраженных количественных характеристик.

Примеры долгосрочных целей:

– транспортной компании: «Стать самой большой и лучшей транспортной компанией в мире»;

– компании General Electric: «Стать самой конкурентоспособной компанией в мире и занимать первые и вторые места во всех сферах бизнеса, где работает

компания».

Краткосрочные цели являются более конкретными и предполагают оперативные действия в короткие сроки 1 – 2 года, направленные в совокупности на достижение долгосрочной цели.

В процессе построения дерева целей (рисунок 9) сложные и комплексные долгосрочные цели расчленяются в соответствии с выбранными критериями на ряд менее сложных краткосрочных, которые также разделяются на простые цели (подцели) и задачи.

Рисунок 9 – Дерево целей

Дерево целей позволяет оценить вероятность достижения как низших, так и высших целей в соответствии с имеющимися ресурсами, а также установить приоритет целей. Дерево целей должно удовлетворять двум основным требованиям: полноты и непротиворечивости.

При построении дерева целей рекомендуется пользоваться следующими правилами.

1. Дерево целей строится сверху вниз, с формулированием основной социальной цели организации – миссии.

2. Цели одного уровня не должны входить друг в друга, а могут только частично пересекаться. Разбиение пересекающихся целей на низших уровнях, как правило, приводит к выделению в их ветвях практически одинаковых более мелких целей.

3. Описание каждой цели должно достаточно полно раскрывать ее содержание и быть однозначным, т.е. не допускать различных толкований.

4. Каждая цель должна раскрывать содержание только одной цели более высокого уровня.

5. Цели одного уровня по своей значимости должны быть достаточно однородными, т.е. играть практически равные роли в достижении целей более высоких уровней.

6. Цели верхнего уровня, разбиваемые на более мелкие для низших уровней управления, должны перекодироваться в язык соответствующего подразделения с трансформацией понятий и их знаковых обозначений.

7. Число уровней разбиения миссии определяется требуемой точностью решения задач. Однако дробить цели управления можно лишь до тех пор, пока они остаются в рамках общественных и экономических категорий. Цели деятельности предприятия, как правило, имеют четыре уровня разбиения.

8. Исполнители низших уровней целей должны быть ознакомлены со всей их ветвью и миссией.

Дерево целей в основном предназначено для того, чтобы связать цели со средствами их достижения (самый низший уровень фактически раскрывает набор средств достижения генеральной цели), выявить взаимосвязи, существующие между подцелями и более мелкими целями различных ветвей дерева на каждом его уровне.

Области определения целей организации Можно выделить восемь ключевых пространств, в рамках которых организация определяет свои цели.

Положение на рынке. Рыночными целями могут быть завоевание лидерства на определенном рынке или его сегменте, увеличение рынка компании, укрепление конкурентного статуса организации.

Инновации. Целевые установки в этой области связаны с определением новых способов ведения бизнеса, развитием производства новых товаров, применением новых технологий.

Производительность. Более эффективно то предприятие, которое обеспечивает производство продукции по более низкой себестоимости. Для любого предприятия важны такие показатели, как производительность труда, энергоемкость, ресурсосбережение.

Ресурсы. Определяется потребность во всех видах ресурсов и формулируются цели относительно расширения или сокращения ресурсной базы, обеспечения ее стабильности, снижения зависимости предприятия от одного источника сырья.

Прибыльность. Эти цели связаны с достижением определенного уровня рентабельности, обеспечением заданного уровня прибыли, как правило, выражены количественно.

Управленческие аспекты. Обеспечение эффективного менеджмента – цель любой организации, ориентирующейся на долгосрочную перспективу. Привлечение к работе выдающихся менеджеров, формирование соответствующей организационной культуры, создание систем управления для деятельности в условиях непредвиденных ситуаций – лишь некоторые из тех факторов, которые влияют на эффективность управленческого процесса.

Персонал. Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением определенного уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда, сокращением текучести кадров, повышением уровня квалификации.

Социальная ответственность. В настоящее время большинство экономистов признает, что отдельные фирмы должны ориентироваться не только на увеличение прибыли, но и на развитие общепринятых ценностей. Эта идея

заложена и в основу концепции социально-этического маркетинга, получившей широкое распространение в последние годы. Являясь открытой системой, фирма должна поддерживать связь со своим окружением, учитывая его влияние и воздействуя на него для создания благоприятного имиджа фирмы.

Очень важный момент в обеспечении эффективного управления организацией – это сочетание целей организации и личных целеустремлений человека. Ясное понимание цели, разработка человеком его жизненной программы, не противоречащей целям компании – одини из главных моментов в эффективном управлении. Люди, которые не знают, чему себя посвятить, какой цели добиваться, подобны пушинке летающей по воле ветра то в одну, то в другую сторону. С такими исполнителями даже идеально сформулированные цели организации вряд ли будут достигнуты.

Четко намеченная цель является тем важным ориентиром, по которому следует оценивать достигнутые результаты и на котором следует фокусировать все свое внимание. Цель всегда есть прогнозирование, предвосхищение будущего, ориентация на достижение новых, еще не познанных высот развития.

В то же время система целей должна учитывать реальные возможности организации и человека. Критерий «трудно, недостижимо» важен здесь, как нигде в других звеньях управленческого процесса. Цели должны быть мобилизующими, но в то же время реальными. Они должны нацеливать на конечный результат, но не требовать от сотрудников постоянной работы в условиях нехватки времени, недостатка опыта, знаний или ресурсов. Если мы намечаем практически недостижимые цели, и организацию и человека может ждать глубокое разочарование. То, что можно сделать в экстремальной ситуации, никогда не будет нормой повседневной жизни. Сосредоточение всех сил и ресурсов организации и направление их на достижение какой-либо цели возможно только при решающем прорыве, при завоевании конкурентных позиций. Повседневная работа не должна быть экстремальной, она должна предусматривать эволюцию, а не скачкообразное развитие.

Цели являются масштабом для оценки достигнутого. Искусство формулирования цели и есть искусство управления. Без четко сформулированных целей нет и не может быть эффективного контроля за деятельностью организации. Как и миссия компании, цель должна быть понятна исполнителям. Искусство состоит в способности из множества окружающих нас неотложных задач выбрать те цели, которые являются наиболее приоритетными, достижение которых обеспечит устойчивое развитие организации. Формулируя цели и делая их смыслом жизни организации, руководитель должен быть предельно осторожен и опаслив, постоянно задавая себе вопрос: «А что будет, если этого не делать?» Неправильно поставленная цель может принести очень много вреда, она способна стать причиной банкротства и гибели организации.

Цель любого уровня должна обладать пятью основными характеристиками, которые в совокупности называют SMART-характеристикой.

SMART – это аббревиатура следующих пяти слов и понятий:

– *specific* – конкретность, чтобы не оставалось места для их неправильного или множественного толкования;

– *measurable* – измеримость, то есть должна выражать количественно все, что можно и даже в первую очередь субъективные ожидания, фиксируя то, каким может быть результат, если цель достигнута;

– *achievable* – достижимость. при этом цели должны быть гибкими и иметь пространство для их корректировки в связи с непредвиденными изменениями внешней среды и внутренних возможностей предприятия. это обеспечивает реализуемость целей;

– *related* – соотносимость: со стратегией, хозяйственными целями организации, интересами исполнителя, т.е. действия и решения, направленные на достижение одной цели, не должны противоречить достижению другой;

– *time-bound* – ограниченность по срокам достижения.

Таким образом, как утверждал Л. Зайверт: «Без цели всякий результат труда является одинаково верным и неверным».

Поэтому выбор предназначения, определение миссии организации и постановка целей являются приоритетными в процессе стратегического управления. Следующим этапом будет стратегический анализ, позволяющий дать оценку фактическому состоянию организации относительно желаемого видения и факторов внешней среды.

2.2 Стратегический анализ среды кафедры

Стратегический анализ среды кафедры представляет собой процесс выявления внешних и внутренних факторов среды кафедры, оказывающих позитивное и негативное влияние на ее долгосрочное развитие.

Среда кафедры (рисунок 10) – это совокупность различных факторов, оказывающих определенное влияние на деятельность и развитие организации. Среда организации включает: внутреннюю среду и внешнее окружение, которое состоит из микросреды и макросреды.

Внутренняя среда – это совокупность ресурсов, которыми располагает компания, и внутренних элементов, создающих потенциал ее развития.

Внешняя среда – это факторы, находящиеся за рамками компании и способствующие ее функционированию, выживанию и росту при их умелом использовании.

Микросреда компании – это часть внешней среды, включающая отраслевое или ближнее окружение, оказывающая прямое (непосредственное) влияние на компанию и находящаяся под непосредственным влиянием основной деятельности компании. К ней относятся поставщики, потребители, конкуренты, посредники, акционеры, кредиторы, профсоюзы, государственные учреждения и т.д.

Макросреда компании – это часть внешней среды, включающая дальнее окружение, которая оказывает на компанию косвенное воздействие через условия развития отрасли в целом. К ней относится состояние экономики, научно-

технический прогресс, социально-культурные и политические изменения, природные явления, групповые интересы и события в других странах, затрагивающие интересы компании.

Рисунок 10 – Основные элементы среды компании

Таким образом, выделение указанных уровней среды компании позволяет целостно изучить все факторы, оказывающие воздействие на ее развитие. Но следует учитывать, что стратегический анализ требует регулярного отслеживания выделенных ранее и вновь появившихся факторов с целью совершенствования стратегии развития компании.

Для стратегического аудита предлагается использовать авторский подход А. Коляды [14]. Для проведения анализа определяется горизонт стратегического планирования, географические границы рынка, сфера деятельности компании, удовлетворяемая потребность и товар, позволяющий это делать. Анализ

проводится отдельно для каждой товарной группы, так как важно определить объем рынка в натуральном и денежном выражении.

Экспертная оценка ключевых факторов внешней среды позволяет определить факторы, влияющие на изменение объема рынка, факторы, влияющие на изменение сложности работы на рынке, провести сравнительный конкурентный анализ рынка. Анализ внутренних бизнес-процессов относительно обозначенного видения позволяет выделить сильные и слабые стороны организации. Обобщающий анализ полученных результатов осуществляется с помощью SWOT-DMM-анализа, который не является самостоятельным инструментом. SWOT-DMM-анализ – это таблица, в которую собираются ключевые тезисы и выводы, которые были сделаны на предыдущих этапах анализа и аудита рынка и организации. Заполнение матрицы SWOT-DMM-анализа информацией представляет собой механический перенос в соответствующие разделы этого инструмента ключевых тезисов и выводов, ранее сформулированных в предыдущих аналитических инструментах.

2.3 Стратегия развития кафедры

После формирования понимания фактического положения организации относительно видения и внешних факторов осуществляется разработка стратегии, которая представляет собой способ движения организации к своему видению.

В зависимости от различных факторов: размеров, формы организации, стиля управления – в каждой организации стратегии разрабатываются по-разному. Например, в небольших компаниях, управляемых авторитарным руководителем, выработка стратегии проходит неформально. Часто стратегия существует не в письменном виде, а только в уме предпринимателя и устных договоренностях с основными помощниками.

Крупные фирмы склонны вырабатывать свои планы посредством ежегодной

разработки стратегий (дополненного описанием необходимых процедур, форм и временных факторов), что предполагает широкое административное участие, многочисленные исследования и встречи для обсуждения предлагаемых решений. Чем крупнее предприятие и разнообразнее его продукция, тем чаще управляющие предпочитают иметь структурированный долгосрочный план, прошедший административную проверку и официальное одобрение на всех уровнях.

В теории стратегического управления выделяются четыре основных подхода к разработке стратегии: главный стратегический подход, подход «делегирование полномочий», совместный подход, инициативный подход (рисунок 11).

1. Главный стратегический подход. Особенностью данного подхода является то, что руководитель лично выступает как главный стратег и главный предприниматель, оказывающий сильное влияние на оценку положения, на альтернативные стратегии, которые были изучены, и на детали стратегии.

Но управляющий не делает всю работу самостоятельно, он становится только главным архитектором стратегии и активно привлекает к ее построению менеджеров низшего звена, определяя и контролируя процесс формирования главных ее составляющих. Управляющий действует как руководитель разработки стратегии и в избранной стратегии есть его большой личный вклад.

2. Подход «делегирование полномочий». В этом случае руководитель передает полномочия по выработке стратегии подчиненным. Это могут быть специалисты по стратегическому планированию или специально созданная комиссия.

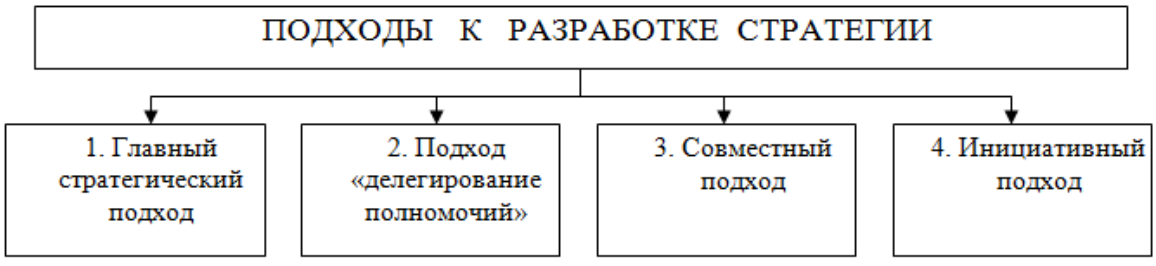

Рисунок 11– Основные подходы к разработке стратегии

Управляющий наблюдает со стороны, с помощью отчетов и переговоров находится в курсе дел, предлагает, если необходимо. Руководство реагирует на

проблемы и рекомендации и только после того, как стратегический план был официально представлен, обсужден и единогласно принят, утверждает его. Но управляющий редко делает много рекомендаций и может не усматривать необходимости лично подталкивать процесс.

Преимущество данного стиля выработки стратегии состоит в том, что он позволяет управляющему выбирать из большого числа стратегических идей, и дает возможность широкого участия и вклада со стороны управляющих всех уровней и из различных регионов.

Слабым местом здесь является то, что в конечном итоге управляющий может быть настолько отдален от формального процесса выработки стратегии, что перестает осуществлять реальное стратегическое руководство, а подчиненные могут прийти к выводу, что стратегическое планирование недостаточно важно, чтобы претендовать на личное внимание управляющего, что свидетельствует о слабом руководстве в вопросах выработки направления развития.

Часто разрабатываются стратегии, рассчитанные на короткий срок и быстрое исполнение. Эти стратегии имеют дело с сегодняшними проблемами, а не с выбором положения предприятия, позволяющего использовать будущие возможности.

3. Совместный подход. Это промежуточный вариант между предыдущими двумя подходами, при котором управляющий привлекает прямых подчиненных для выработки согласованной стратегии, которую будут поддерживать основные участники, чтобы успешно претворить ее в жизнь. Самой сильной стороной этого способа выработки стратегии является то, что те, кому поручено ее разрабатывать, должны также и выполнять ее. Участие в выработке стратегии, которую подчиненные управляющие соответственно должны претворять в жизнь, усиливает их приверженность успешной выработке этой стратегии. Когда подчиненные вносят свою лепту в выработку генеральной стратегии, они также являются ответственными за то, чтобы она работала. Отговорка вроде «Я Вам говорил, что это плохо» при этом подходе не спасет.

4. Инициативный подход. При этом подходе управляющий лично не заинтересован ни в выработке деталей стратегии, ни в том, чтобы возглавлять группу «генераторов идей» для выработки согласованной стратегии. Скорее управляющий побуждает подчиненных ему менеджеров выработать, защитить и претворить в жизнь разумную стратегию. В этом случае стратегия движется снизу вверх. Старшие менеджеры выступают судьями, оценивающими стратегические предложения, которые ложатся на их столы.

Этот подход показывает себя наилучшим образом в крупных, диверсифицированных корпорациях, где исполнительный директор не может лично направлять разработку стратегии в каждом подразделении. Руководители, работающие в главном офисе, зависят от честолюбивых и талантливых работников на уровне подразделений, которые могут видеть стратегические возможности, незаметные для руководства. Руководство корпорации может сформулировать главные стратегические направления как директивы для организации в целом. Но ключом к выработке стратегии является стимулирование и вознаграждение новых стратегических инициатив, задуманных инициативными сотрудниками, которые верят в удачу и очень хотят благословения, чтобы добиваться ее. При этом подходе вся стратегия сформирована из суммы инициатив, которые должны быть одобрены и защищены.

Из четырех основных подходов, которые могут использовать управляющие для выработки стратегии, по существу ни один не выступает как лучший. У каждого есть свои сильные и слабые стороны.

Эти четыре организационных подхода бросают свет на некоторые аспекты того, как возникает стратегия. В ситуациях, где управляющий лично действует как главный архитектор стратегии, стратегия является плодом его собственного видения, амбиций, ценностей, понимания бизнеса и ощущения того, какие шаги должны быть сделаны далее.

Крайне централизованная работа по выработке стратегии оправдана, когда у управляющего сильное интуитивное видение того, что необходимо сделать и как.

Основная слабость главного стратегического подхода заключается в том, что масштаб стратегии сильно зависит от мастерства одного человека в деле выработки стратегии. Стратегия также проваливается на больших предприятиях, где требуется большое количество стратегических инициатив и задача по выработке стратегии слишком сложна, чтобы с ней мог справиться один человек.

В совместном подходе к выработке стратегии также имеется свой риск. Иногда возникающая стратегия является компромиссом, которому не хватает смелой творческой инициативы. В других случаях она представляет собой консенсус с вариантом, представленным влиятельными подчиненными, сильными функциональными отделами или коалициями большинства, у которых есть общий интерес в продвижении их собственной версии того, что должно быть стратегией. Политика и власть играют роль в тех ситуациях, где нет единого мнения относительно того, какую стратегию принять. Совместный подход особенно благоприятен для формирования политической стратегии, так как сильные отделы и личности имеют достаточно возможностей, чтобы попытаться достигнуть компромисса между предпочтительными для них подходами к стратегии.

Большая опасность заключается и в подходе «делегирование полномочий», которая состоит в серьезном недостатке стратегического руководства при движении сверху вниз.

Сила инициативного подхода является также и его слабостью. С одной стороны, ценность лидерства состоит в том, что оно побуждает людей на нижних организационных уровнях предлагать новые стратегические инициативы и не выпускать и из поля зрения, ожидая возможности их выполнения. Людям привлекательными стратегическими предложениями предоставляются возможность и ресурсы для того, чтобы их апробировать, что способствует тому, что стратегия остается жизненной и восстанавливается способность организации к обновлению. С другой стороны, инициативные действия из-за того, что они исходят из различных частей организации, вряд ли могут сформировать логическую модель или поддержать ясное стратегическое направление. При этом

методе исполнительный директор должен работать над тем, чтобы то, что предлагается, придавал силу общей стратегии организации, иначе стратегические инициативы могут быть запущены по разным направлениям, у которых нет соединительных звеньев или общей архитектуры.

Уровни стратегического управления

На этапе разработки стратегии развития организации, определившись с подходом к ее формированию, необходимо определить несколько различных вариантов развития организации, то есть портфель стратегических альтернатив.

Разработка альтернативных стратегий – это создание портфеля приемлемых для организации альтернативных стратегий, ведущих к достижению одной цели, но разными путями.

Понятие альтернативности широко используется не только в стратегическом менеджменте, но и в управлении вообще и означает многовариантность. Многовариантны источники всех ресурсов, виды выпускаемой продукции, рынки и методы их освоения, цели предприятия и стратегии их достижения.

Формирование стратегии требует межфункционального и интегрирующего управления всей организацией как единым целым, взаимодействующим со своим внешним окружением. В связи с этим выделяют три основных уровня, на которых происходит формирование стратегии в организации (рисунок 12).

Рисунок 12 – Уровни стратегической пирамиды

Корпоративная стратегия охватывает управление действиями организации как корпорации для создания наиболее выгодного сочетания (портфеля) связанных или не связанных между собой бизнесов.

Деловая стратегия (бизнес-стратегия) – это стратегия отдельного бизнеса, связанная с конкуренцией на определенном рынке, поставкой специфичной группы связанных продуктов или использованием специфичного сочетания ресурсов и способностей.

Функциональная стратегия (стратегия подразделения) – внутри организации или бизнеса существуют подразделения, выполняющие определенные технические, специализированные, операционные или функциональные задачи. Каждое такое подразделение должно иметь собственную стратегию для выполнения своих функций или операций и получения поддержки со стороны других подразделений.

Стратегия на любом отдельно взятом уровне обычно подвержена влияниям стратегий на других уровнях. Например, для выполнения плана продаж на рынке от производственного подразделения может потребоваться загрузка мощностей на 110% от оптимального уровня. В результате производственное подразделение не сможет претендовать на возможные дополнительные внешние заказы и будет вынуждено ужесточить график техобслуживания и ремонта оборудования для обеспечения бесперебойной работы.

Для каждого уровня стратегии существуют свои типы стратегий. Это те базовые варианты, из которых выбирает руководитель, формируя стратегию развития своей организации.

Однако не следует путать альтернативы и типы стратегий.

Как уже говорилось, что в зависимости от поставленных целей организация разрабатывает различные варианты их достижения. Поэтому основное различие между типами стратегий и альтернативными стратегиями заключается именно в конечном результате, то есть в достижении целей. Если стратегии классифицируются по типам, то они направлены на достижение различных целей,

в то время как альтернативные стратегии направлены на достижение одной общей цели. Как видно, если установление целей отвечает на вопрос, к чему организация будет стремиться, если план действий отвечает на вопрос, что надо делать, чтобы достичь поставленной цели, то стратегия отвечает на вопрос, каким из возможных способов организация будет идти к достижению цели. Формирование портфеля альтернативных стратегий означает формирование различных способов, с помощью которых организация будет решать стоящие перед ней задачи.

Обычно, когда говорят о стратегии организации, подразумевают единую политику по достижению поставленной стратегической цели. Однако, чаще всего перед организацией стоит не одна стратегическая цель, а несколько общих целей, которые устанавливаются исходя из проведенного комплексного анализа, направленного на изучение как внешнего, так и внутреннего окружения.

Рассмотрим сущность и типы стратегий для каждого уровня управления, которые являются базовыми для стратегических решений.

Сущность и виды корпоративных стратегий

Корпоративная стратегия – это общий план управления диверсифицированной компанией, охватывающий все направления деятельности, которыми она занимается. Она представляет собой совокупность действий, предпринимаемых для утверждения позиций организации в различных отраслях промышленности, и подходов, используемых для управления делами компании.

Разработка корпоративной стратегии для диверсифицированной компании предполагает реализацию четырех видов действий:

1. Действия по достижению диверсификации. Для этого необходимо:

– определить сферы деятельности организации;

– сформулировать каким образом будет действовать организация: например, путем открытия нового предприятия или путем приобретения уже существующего (устойчивого лидера, вновь образованной фирмы, проблемной фирмы, но с хорошими потенциальными возможностями);

– определить направления, глубину и ширину диверсификации.

2. Действия по улучшению общих показателей работы в тех отраслях, где уже работает компания:

– принятие мер формирования долгосрочной конкурентоспособности;

– осуществление мероприятий по увеличению доходности направлений развития, в которые вложены средства;

– ориентация на стратегию быстрого роста перспективных бизнес-единиц;

– обеспечение нормального функционирования основных бизнес-единиц;

– поддержание низкоприбыльных, но перспективных бизнес-единиц;

– отказ от непривлекательных сфер бизнеса.

3. Действия, необходимые для получения синергетического эффекта от работы предприятий, входящих в компанию, и превращение его в конкурентное преимущество:

– расширяя свою деятельность в бизнес с похожими технологиями, аналогичным характером работы и каналами сбыта, теми же покупателями или другими похожими условиями, компания достигает преимущества перед фирмой, переключающейся на абсолютно новую для нее деятельность в несвязанных отраслях;

– при родственной диверсификации компания имеет возможность осуществлять передачу навыков опыта, совместно использовать мощности, тем самым, снижая издержки, повышая конкурентоспособность некоторых изделий компании, улучшая возможности определенных подразделений, которые обеспечивают конкурентное преимущество. Чем сильнее связь между различными направлениями деятельности компании, тем больше возможность для совместных усилий и достижения конкурентных преимуществ. Такой аспект стратегии еще раз доказывает, что связанная диверсификация является эффективным средством улучшения показателей работы корпорации и, следовательно, повышения доходов акционеров.

4. Действия по созданию инвестиционных приоритетов и перелив ресурсов

корпорации в наиболее перспективные области.

– ранжирование сфер деятельности компании с точки зрения их привлекательности для инвестирования;

– сокращение инвестирования непривлекательных отраслей;

– перераспределение освободившихся финансовых средств в наиболее перспективные направления.

Корпоративная стратегия создается руководителями высшего звена. Они несут ответственность за анализ сообщений и рекомендаций, поступающих от руководителей более низкого уровня управления. Важнейшие стратегические решения рассматриваются и принимаются советом директоров корпорации.

В процессе развития теории стратегического менеджмента предпринимались многочисленные попытки создать достаточно полную классификацию стратегий, используемых разными компаниями при формулировке корпоративной стратегии.

Осложняют данную задачу две причины, во-первых, компании, конкурирующие на рынке, демонстрируют множество разнообразных типов организационного поведения, что их все просто невозможно описать и формализовать; во-вторых, практически любая стратегия одновременно может быть отнесена к различным классификационным группам.

Однако существуют некоторые общие подходы к формулированию стратегии и некоторые общие рамки, в которые вписываются стратегические альтернативы.

Выбор корпоративной стратегии организации основывается на трех вопросах:

- какой бизнес прекратить?
- какой бизнес продолжить?
- в какой бизнес перейти?

В связи с этим профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер, выделил четыре типа стратегического развития корпоративного бизнеса (рисунок 13):

- концентрированный рост;
- интегрированный рост;
- дифференцированный рост;

– целенаправленное сокращение.

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста.

Рисунок 13 – Типы базовых корпоративных стратегий развития

Конкретными типами стратегий первой группы являются:

1. Стратегия усиления позиций на рынке, при которой организация делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при которой организация пытается установить контроль над своими конкурентами.

2. Стратегия развития рынка, которая заключается в поиске новых рынков для уже производимого продукта. Эта стратегия имеет целью рост объема продаж путем внедрения имеющихся товаров на новые рынки. Здесь также имеется ряд альтернатив:

– *новые сегменты*: адресоваться к новым сегментам на том региональном рынке, например, предложив товар промышленного назначения потребительскому рынку, изменив позиционирование товара, продавать его другой группе покупателей, предложив товар в другом секторе промышленности;

– *новые каналы сбыта*: ввести товар в другую сеть, заметно отличающуюся от имеющихся, например, сбывая напитки в местах работы (в конторах, на заводах, в школах), продавая мебель – сетям отелей и т.д.;

– *территориальная экспансия*: внедриться в другие регионы страны или в другие страны, например, поставляя товары на другие рынки через местных агентов или торговые фирмы, создавая сбытовую сеть из эксклюзивных дистрибьюторов, приобретая иностранную фирму, действующую в том же секторе.

3. Стратегия развития продукта предполагает рост организации за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном рынке. Она направлена на рост продаж за счет разработки улучшенных или новых товаров, ориентированных на рынки, где действует организация. Имеются следующие возможности развития продукта:

– *добавление характеристик*: увеличить число функций или характеристик товара и за счет этого расширить рынок. Например: повысить универсальность товара за счет новых функций; повысить социальную или эмоциональную ценность утилитарного товара; повысить безопасность или удобство пользования товаром;

– *разработка новых моделей* или варианты товара с различным уровнем качества. Например: выпустить товар в новых расфасовках; увеличить набор вкусов, запахов, окраски; предложить тот же товар в различных формах и составах;

– *обновление однородной группы товаров*: восстановить конкурентоспособность устаревших товаров путем их замены на товары, улучшенные функционально или технологически. Например: внедрить новое

поколение более мощных моделей; внедрить экологически чистые модификации товаров; улучшить эстетические свойства товаров;

– *улучшение качества*: улучшить выполнение товаром своих функций. Например: определить набор свойств, который устраивает различные группы покупателей; установить четкие нормы качества по каждому свойству; реализовать программу полного контроля качества;

– *расширение гаммы товаров*: дополнить или расширить существующую гамму товаров, используя внешние средства. Например: приобрести фирму, выпускающую дополняющие товары; заключить контракт с поставщиками товаров и перепродавать их под своей маркой; создать совместное предприятие для разработки и производства нового товара;

– *рационализация ассортимента товаров*: модифицировать гамму товаров, чтобы снизить издержки производства или сбыта. Например: стандартизировать гамму товаров; не выпускать второстепенные или низко рентабельные товары; модифицировать концепцию товара.

Главным инструментом данной группы стратегий роста является товарная политика и анализ сегментации.

Ко второй группе относятся стратегии *интегрированного роста,* связанные с расширением организации путем добавления новых структур. Стратегии интегрированного роста осуществляются как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения организации внутри отрасли.

Выделяются три типа стратегий интегрированного роста.

1. *Стратегия обратной вертикальной интеграции*, направленная на рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо приобретать компании, уже осуществляющие снабжение. Данная стратегия используется для того, чтобы стабилизировать или защитить стратегически важный источник снабжения. Иногда такая интеграция необходима для

получения доступа к новой технологии. Например, производители компьютеров интегрировались с изготовителями полупроводниковых компонентов, чтобы овладеть базовой для них технологией.

2. *Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции* выражается в росте организации за счет приобретения либо усиления контроля над структурами, находящимися между организацией и конечным потребителем. Данный тип интеграции выгоден, когда посреднические услуги расширяются или когда организация не может найти посредников с качественным уровнем работы.

3. *Стратегия горизонтальной интеграции*, направленная на рост организации за счет слияний и поглощений конкурирующих компаний.

Третьей группой эталонных стратегий бизнеса являются *стратегии диверсифицированного роста,* реализуемые в том случае, если организация дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Основные стратегии диверсифицированного роста.

1. *Стратегия концентрической диверсификации* базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе, т.е. действующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо в других сильных сторонах функционирования организации. Цель состоит в том, чтобы добиться эффекта синергии и расширить потенциальный рынок фирмы.

2. *Стратегия горизонтальной диверсификации* предполагает поиск возможностей развития организации на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии организация должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например, в области поставок.

3. *Стратегия конгломеративной диверсификации* состоит в том, что организация расширяется за счет производства новых продуктов, технологически

не связанных с уже производимыми, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала, особенно менеджеров, наличия необходимых финансовых ресурсов и т.п.

Четвертую группу эталонных стратегий развития бизнеса составляют *стратегии целенаправленного сокращения*. Данные стратегии реализуются тогда, когда организация нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, например, структурная перестройка и т.п.

Существуют три основных типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса.

1. *Стратегия ликвидации* – предельный случай стратегии сокращения, осуществляемый тогда, когда организация не может вести дальнейший бизнес.

2. *Стратегия «сбора урожая»* – отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе и применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести единовременные доходы в процессе разрушения бизнеса.

Эта стратегия рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода.

3. *Стратегия сокращения* – организация закрывает или продает одно из своих подразделений или направлений деятельности для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными компаниями тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Или когда нужно получить средства для развития более перспективных направлений деятельности.

4. *Стратегия сокращения расходов* – достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Чаще всего эта стратегия реализуется в процессе осуществления процедуры банкротства предприятия, что способствует его оздоровлению и выходу на новый виток развития.

В реальной практике организация, чаще всего, одновременно реализует несколько стратегий. Особенно это характерно для диверсифицированных компаний. В этом случае говорят, что осуществляется *комбинированная стратегия*.

Деловые стратегии в организациях (бизнес-стратегии)

Деловая стратегия – это план управления отдельной сферой деятельности компании. Она представляет собой совокупность действий и подходов к формированию сильных долгосрочных конкурентных позиций в конкретной сфере бизнеса.

Цель деловой стратегии – установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции компании на рынке. Для достижения этой цели деловая стратегия решает следующие задачи:

1. Обеспечение своевременного реагирования на изменения, происходящие в данной отрасли, в экономике в целом, в политике и в других значимых сферах.

2. Разработка конкурентоспособных мер и действий, рыночных подходов, которые могут дать прочное преимущество перед конкурентами.

3. Объединение стратегических инициатив функциональных отделов.

4. Решение конкретных стратегических проблем.

Деловая стратегия должна учитывать конкуренцию, экономические и рыночные факторы, демографию и запросы покупателей, новые законопроекты и правовые требования, а также другие важные внешние и внутренние факторы.

Деловая стратегия создается руководителем (менеджером), отвечающим за

конкретное направление деятельности организации. Если даже руководитель не принимает активного участия в формировании деловой стратегии, предпочитая делегировать часть своих полномочий подчиненным, он все равно ответствен за стратегию и результаты работы своей сферы деятельности.

М. Портер, предложил набор типовых стратегий построения узконаправленного бизнеса (рисунок 14), в основе которых лежит идея конкурентного преимущества:

1. Лидерство в минимизации издержек производства.

2. Фиксация сегмента рынка и концентрация на нем.

3. Специализация в производстве продукции.

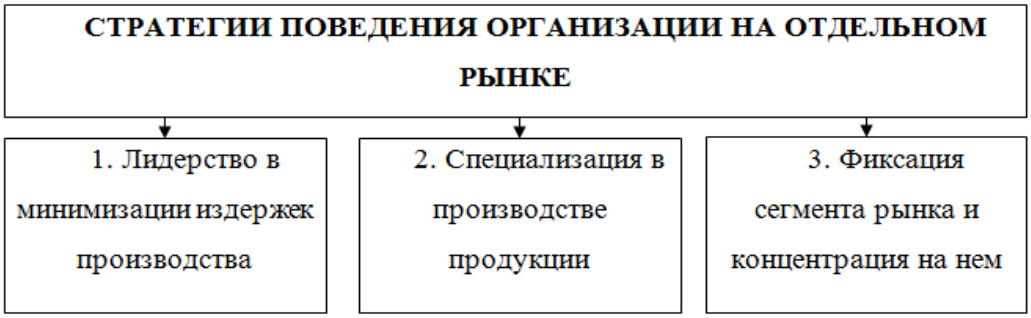

Рисунок 14– Типовые стратегии бизнеса

1. Стратегия «*лидерство в минимизации издержек производства*» предполагает реализацию следующих основных положений:

1) добиться низких издержек производства и реализации продукции;

2) установить цены ниже, чем у конкурентов;

3) увеличить долю рынка.

Этапы снижения издержек производства и реализации продукции:

– максимально снизить себестоимость продукции;

– организовать тщательный контроль за постоянными расходами;

– регулярно осуществлять инвестиции в производство, направленные на реализацию эффекта опыта;

– осуществлять тщательную проработку конструкции новых товаров;

– максимально снизить сбытовые и рекламные издержки за счет повышения их эффективности и т.д.

Примером осуществления стратегии лидерства в минимизации издержек может являться деятельность центра торговли «Молния».

Снижаются издержки за счет:

– оптовых закупок у поставщиков;

– большого объема продаж, приходящегося на одного работника;

– наличия собственных площадей и оптимизации их использования;

– снижения рекламных затрат;

– использования системы самообслуживания, которая не требует привлечения продавцов консультантов и т.д.

Лидерство за счет экономии на издержках дает надежную защиту потому, что первыми действие конкурентной борьбы испытывают на себе наименее эффективные организации. Прибыль формируется от объема потребителей, благодаря низкой цене товара (рисунок 15).

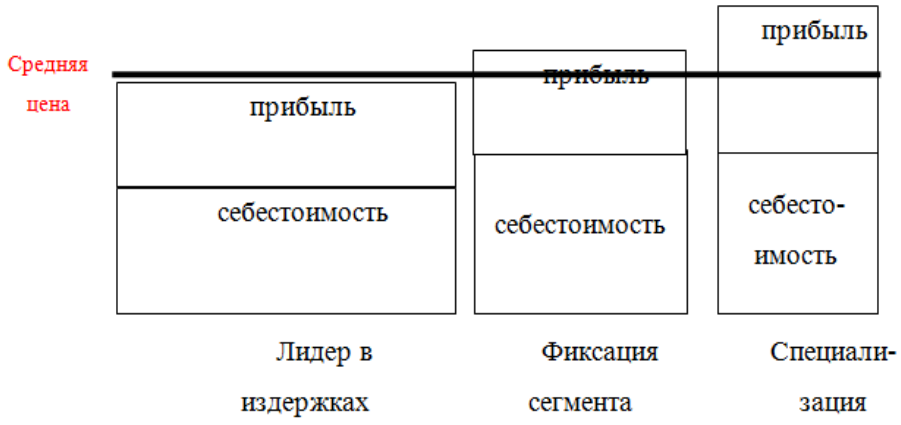

Рисунок 15 – Типовые стратегии бизнеса и прибыльность

2. Цель стратегии «*специализация в производстве продукции*» состоит в лучшем удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента, чем у конкурентов.

В этом случае организация должна осуществлять высокоспециализированное производство и маркетинг для того, чтобы становиться лидером в области

производства своей продукции. Это приводит к тому, что покупатели выбирают эту марку даже при достаточно высокой цене. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо на то и на другое, но только в рамках целевого сегмента.

Например, в автомобильной промышленности фирма «Мерседес» обращается только к узкому сегменту самых богатых покупателей, который она удовлетворяет лучше, чем другие фирмы. Производство косметики для профессионального применения, например, компания Schwarzkopf.

Организации, реализующие этот тип стратегии, должны обладать следующими особенностями:

– высокий потенциал для проведения НИОКР;

– привлекательность для высококвалифицированных специалистов, в том числе дизайнеров;

– высокое качество продукции;

– наличие развитой системы маркетинга.

Стратегия специализации позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но при этом организация всегда обладает малой долей рынка в целом.

Прибыль формируется от завышенной цены товара, обладающего особыми свойствами (рисунок 15).

3. Стратегия *фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий организации на выбранном рыночном сегменте* заключается в том, что организация работает на четко определенном сегменте рынка, досконально выясняя потребности в продукции определенного типа, т.е. она в своих намерениях исходит не из потребностей рынка вообще, а из потребностей вполне определенных или даже конкретных клиентов.

Целью подобных стратегий является придание товару отличительных свойств, важных для покупателей, которые отличают товар данной организации от предложенного конкурентами. Организации, действующие на рынке инноваций, чаще всего используют именно эту стратегию, так как инновации очень

специфичный товар, ориентированный на конкретного потребителя. Кроме того, примером реализации данной стратегии может служить изготовитель профессиональных красок, если он решает иметь дело только с художниками, отказавшись от рядовых покупателей, от строительной и других отраслей.

Стратегии данного типа обычно требуют значительных инвестиций в операционный маркетинг и, особенно в рекламу, с целью извещения рынка о заявляемых отличительных особенностях товара. При этом нельзя ставить целью завоевание большой доли рынка, поскольку большинство покупателей не склонно платить повышенную цену даже за превосходный товар.

Прибыль формируется не от количества покупателей, а от завышенной цены товара (рисунок 15). После формирования стратегических ориентиров, анализа фактического состояния организации и определения стратегии перехода от настоящего положения к желаемому будущему, разрабатывается план реализации стратегии, который эффективней с нашей точки зрения формировать на основе принципов сбалансированной системы показателей, включающей разработку.

Выводы по главе 2

В главе 2 были рассмотрены теоретические аспекты элементов формирования стратегии кафедры. Рассмотрены виды стратегий, алгоритм формирования миссии, видения, целей. Приведены примеры на известных организациях, основные элементы среды компании, подходы к разработке стратегии, уровни стратегического управления. Алгоритм разработки стратегии развития кафедры осуществляется следующим образом: выявление стейкхолдеров кафедры, формулировка ценностей, разработка миссии-политики, формулировка видения в качестве путей достижении миссии, разработка целей, проведение стратегического анализа кафедры путем применения SWOT-анализа. Формирование стратегии кафедры, Определившись с подходом к формированию и уровнем стратегии, приступаем к разработке самой стратегии.

ГЛАВА 3 СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КАФЕДРЫ «УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ В БИЗНЕСЕ» ДО 2020 ГОДА

3.1 Роль проекта 5-100 в развитии ЮУрГУ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Южно-Уральский государственный университет» (национальный исследовательский университет) (далее – ЮУрГУ).

ЮУрГУ осуществляет свою деятельность в сфере образования, а именно предоставление услуг в сфере высшего профессионального образования в Челябинской области.

ЮУрГУ – центр образовательной, научной, культурной и спортивной жизни Южного Урала.

Основанный 2 ноября 1943 года как Челябинский механико-машиностроительный институт, в 1951 году он был преобразован в Челябинский политехнический институт, а в 1990 году – в Челябинский государственный технический университет. С 1997 года это Южно-Уральский государственный университет.

Сегодня в ЮУрГУ 25 факультетов, в том числе военного обучения, предвузовской подготовки, два факультета по переподготовке и повышению квалификации специалистов с высшим образованием; 137 кафедр. В структуре университета 7 институтов: Институт международного образования, Институт дополнительного образования, Институт открытого и дистанционного образования, Институт спорта, туризма и сервиса, Институт экономики, торговли и технологий и другие. В городах Челябинской области работают 10 филиалов вуза.

В университете и его филиалах обучаются около 40 тысяч студентов (очная, очно-заочная, заочная формы обучения). Учебный процесс обеспечивают свыше 5000 преподавателей и сотрудников, в том числе более 360 профессоров и

докторов наук, 1600 кандидатов наук и доцентов. В университете работают 3 академика и 7 членов-корреспондентов Российской академии наук, 2 академика и 2 члена-корреспондента других государственных академий. 229 сотрудников и преподавателей награждены ведомственными знаками отличия различных уровней.

Рисунок 16 – Организационная структура ЮУрГУ

Подготовка бакалавров, магистров и специалистов ведется более чем по 200 направлениям и специальностям. Университет ведет подготовку по 25 направлениям среднего профессионального образования. Каждый год из стен университета выходит несколько тысяч выпускников. За все время подготовлено более 220 тысяч специалистов с высшим образованием, десятки тысяч офицеров запаса, кандидатов и докторов наук.

На факультете предвузовской подготовки действуют физико-математическая школа, Центр по работе с одаренными детьми и Инженерная школа ЮУрГУ. По инициативе вуза создана Российская ассоциация международной программы

«Одиссея разума». С целью выявления и поддержки талантливых детей и молодежи проводится Областной фестиваль-конкурс «Будущее России». Совместно с крупнейшими государственными корпорациями и работодателями ЮУрГУ организовал и проводит Многопрофильную инженерную олимпиаду «Звезда». Большое внимание уделяется профориентационной работе и работе по формированию мотивации абитуриентов к выбору инженерных направлений подготовки.

В настоящее время в университете осуществляется подготовка педагогических кадров в аспирантуре по 24 направлениям (83 специальностям), и в докторантуре; подготовка научно-педагогических кадров для промышленных предприятий и НИИ, а также для предприятий оборонно-промышленного комплекса (Роскосмос, Росатом и др.). На базе ЮУрГУ действует 12 диссертационных советов по защите докторских и кандидатских диссертаций.

В университете уделяется большое внимание проведению всех видов практик и трудоустройству выпускников. Созданный в 2005 году отдел практики и трудоустройства студентов (ОПТС) обеспечивает координацию действий структурных подразделений университета и методическое обеспечение практик; взаимодействие с предприятиями и службами занятости; проводит маркетинговые исследования рынка труда; организует работы комиссий по содействию в трудоустройстве выпускников на факультетах. Университетом заключено около 3000 договоров о сотрудничестве с крупными предприятиями Челябинска и области.

Университет ведет активную научную, исследовательскую и проектную деятельность. На базе вуза действуют Научно-исследовательский институт цифровых систем обработки и защиты информации; Научно-производственный институт «Учебная техника и технологии»; 11 научно-образовательных центров, в том числе «Аэрокосмические технологии», «Композитные материалы и конструкции», «Математическое моделирование и прикладное программирование», «Машиностроение», «Нанотехнолоии» и другие;

Лаборатория суперкомпьютерного моделирования,.; а также более 60 лабораторий факультетов, институтов и филиалов. В вузе создано и действует более 50 научных школ.

ЮУрГУ активно сотрудничает с транснациональными корпорациями (компания «Emerson») и крупнейшими производственными предприятиями, такими как ЗАО ПГ «Метран» и ОАО «НПК Уралвагонзавод». Среди заказчиков университета: ПАО «КАМАЗ», ОАО «АвтоВаз», ООО «Уральский дизель-моторный завод», ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК», ОАО «Автомобильный завод Урал» и другие.

В 2004 году был создан Институт открытого и дистанционного образования ЮУрГУ (ИОДО). В основу его деятельности легли опыт и разработки существовавшего с 2001 года Центра дистанционного образования ЮУрГУ: документационное обеспечение управления образовательной структурой, использующей дистанционные технологии; методологическая база создания ресурсов для дистанционного учебного процесса; система повышения квалификации профессорско-преподавательского состава; научные исследования и т.д.

В 2010 году в университете открыт Институт международного образования, который готовит иностранных граждан для поступления в российские вузы и координирует международные образовательные программы университета.

Научная библиотека ЮУрГУ является крупнейшей вузовской библиотекой региона. Общий фонд библиотечного комплекса составляет более 2,8 млн. единиц хранения. Интернет-библиотека предоставляет открытый доступ к электронному каталогу, коллекции полнотекстовых электронных версий учебно-методических изданий ЮУрГУ и авторефератов диссертаций.

Современной полиграфической базой обладает издательский центр. Ежегодно он выпускает более 700 наименований научной и учебно-методической литературы, является неоднократным победителем областных, межрегиональных и всероссийских конкурсов издательско-полиграфической литературы.

С 1956 года в вузе издается газета «Технополис». С 2002 года начал работать учебный телерадиоцентр, а с 2005 года – первая в России студенческая телерадиокомпания «ЮУрГУ-ТВ», с 2006 года в ЮУрГУ действует университетская радиостудия.

Более 50 лет работает Центр творчества и досуга. В 1963 году при вузе был создан студенческий театр «Манекен», в 1996 ставший муниципальным. Многие коллективы вуза, с которыми работают ведущие хореографы, музыканты и режиссеры Челябинска, профессионально выступают на площадках города и области, являются лауреатами всероссийских и международных конкурсов.

С 2002 года в университете работает физкультурно-спортивный клуб, среди воспитанников которого – мастера спорта, члены сборных олимпийских команд. Спортивный комплекс ЮУрГУ включает в себя легкоатлетический манеж, один из крупнейших в России бассейнов, зимний стадион. На берегу озера Большой Сунукуль расположены база отдыха «Наука», спортивно-оздоровительный студенческий лагерь «Олимп», детский оздоровительный лагерь «Березка».

Университет фактически со дня своего основания идет четко обозначенным инновационным курсом.

В 2007 году Южно-Уральский государственный университет стал победителем в конкурсе лучших инновационных программ высших учебных заведений в рамках реализации национального проекта

«Образование». ЮУрГУ с программой «Энерго- и ресурсосберегающие технологии» вошел в число 40 победителей. Университет получил финансирование на приобретение суперкомпьютера «СКИФ-Урал».

В 2008 году в университете был открыт Суперкомпьютерный центр для моделирования прикладных и фундаментальных исследований. Следующим шагом стало введение в эксплуатацию суперкомпьютера «СКИФ-Аврора». Сегодня в ЮУрГУ эксплуатируется суперкомпьютер «Торнадо ЮУрГУ», который занимает 348 место в редакции рейтинга самых мощных компьютеров мира TOP500.

В 2010 году ЮУрГУ присвоена категория национального исследовательского университета.

В октябре 2015 года Университет вошел в число шести высших учебных заведений, отобранных для участия в Проекте 5-100, целью которого является максимизация конкурентной позиции группы ведущих российских университетов на глобальном рынке образовательных услуг и исследовательских программ.

Сегодня Южно-Уральский государственный университет – это мощный, современный, динамично развивающийся научный и образовательный центр. Опираясь на накопленный опыт и научный потенциал, принимая во внимание тенденции современной экономики, вуз непрерывно совершенствуется.

Участие в проекте 5-100 для ЮУрГУ это уникальный шанс попасть в рейтинги «топовых» вузов мира, укрепить свои позиции и повысить престиж вуза, но так же это большая ответственность и необходимо проделать много работы и произвести много изменений.

В связи с тем, что программа предполагает временные рамки до 2020 года, естественно необходимо заранее поставить цели и запланировать все мероприятия для достижения цели. В настоящий момент разработана программа повышения конкурентоспособности ЮУрГУ среди ведущих мировых научно-образовательных центров. В ней отражены стратегические цели и показатели, перспективная модель вуза, направление стратегических инициатив, управление изменениями и мероприятия программы. Так же разработан план мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожная карта») федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования ЮУрГУ на 2016-2020 годы, 1 этап 2016-2018 годы.

Стратегическая цель Южно-Уральского государственного университета – формирование исследовательского и предпринимательского университета мирового уровня, ориентированного на достижение позиций глобального лидера в области суперкомпьютинга, инжиниринга, естественных наук и наук о человеке.

Эта цель предполагает вхождение и закрепление в числе ведущих мировых университетов: получение места в числе Топ-100 по основным международным рейтингам (THE или QS), а также в предметных рейтингах по компьютерным наукам, аэрокосмическому инжинирингу и материаловедению.

Цель маркетинговой стратегии ЮУрГУ по привлечению абитуриентов: обеспечить привлечение талантливых абитуриентов, расширить географию привлечения. Общая численность студентов университета ЮУрГУ в 2020 г. составит 15 000, что предполагает сокращение на 15% относительно текущей величины. При этом доля магистров и аспирантов увеличится до 40%.

ЮУрГУ использует потенциал приграничного положения и расширяет географию привлечения абитуриентов. Основными зарубежными рынками набора студентов являются страны Средней Азии, Персидского залива, Юго-Восточной Азии, Китай. Университет привлекает зарубежных студентов на русскоязычные и англоязычные программы. На англоязычных программах магистратуры и бакалавриата уже обучаются свыше 200 человек.

Изменения так же планируются в кадровом составе университета, для этого необходимо повысить профессиональный уровень и производительность сотрудников, а также привлекать молодых и выдающихся ученых и администраторов мирового уровня. Университет выделяет три основных направления развития кадрового потенциала: привлечение зарубежных ученых и администраторов, повышение профессионального уровня персонала, оптимизация организационной структуры.

ЮУрГУ намерен укрепить свои сильные стороны в научной деятельности, финансировании и обеспечении материально-технической базы для студентов. Оснащение лабораторий самым современным оборудованием, тем самым обеспечить условия для успешного обучения и научной деятельности. Работы в управлении репутации Университета для повышения узнаваемости и формирования позитивного облика Университета.

Для реализации программы 5-100 первый наиболее важный первый шаг это

реструктуризация Университета, предполагающая оптимизацию организационной структуры, расширение практики делегирования полномочий, а также укрупнение подразделений и стирание границ между ними. Эти меры позволят увеличить производительность сотрудников и создадут базу для междисциплинарных исследований.

Структура университета до 2016 года включала в себя: 25 факультетов, 5 институтов и технологический колледж (рисунок 17).

Рисунок 17 – Новая структура ЮУрГУ

Особенностью такой структуры было то, что на разных факультетах появились дублирующие специальности, например: направление «Экономика» существовало на 4 учебных подразделениях: факультет Экономика и Управление, факультет Экономика и Предпринимательство, Международный факультет и Институт экономики, торговли и технологий. Для концентрации знаний конкретной области в одном учебном подразделении разработана новая структура университета на рисунке, так же это позволит оптимизировать персонал, оставив лучших специалистов конкретной области[15].

Участие в программе 5-100 это уникальный шанс для Университета стать одним из лучших университетов России и в мире. Университет сможет реализовать все поставленные цели, привлечь талантливых студентов и преподавателей России и всего мира, обеспечить современным материально-техническим оборудованием, получая поддержку от государства.

Высшая школа экономики и управления (ВШЭиУ) – это учебное подразделение ЮУрГУ, объединение Международного факультета, факультета Экономики и Управление, факультета Экономики и Предпринимательства и Института экономики, торговли и технологии.

Рисунок 18 – Схема ВШЭиУ

Принципы формирования ВШЭиУ:

Для направлений подготовки/специальностей: ГМУ, таможенное дело, управление персоналом, торговое дело, экономическая безопасность, инноватика провести оптимизацию экономических кафедр, исходя из принципа одно направление/специальность – одна кафедра.

В соответствии с отраслевым делением экономической отрасли РФ, актуальными направлениями экономических научных исследований согласно требованиям ВАК РФ, потребностями работодателей в кадрах по экономическим специальностям, а также исходя из опыта ведущих мировых университетов организовать в структуре ВШЭиУ деятельность соответствующих семи кафедр, ведущих подготовку по направлениям экономика и менеджмент.

Подготовку экономистов и менеджеров на соответствующих кафедрах проводить исходя из принципа один профиль – одна кафедра.

Сократить количество экономических кафедр: из 27 существующих организовать 16, в том числе 14 – выпускающих, 2 – общеобразовательные.

Выделить зону элитной подготовки экономистов и менеджеров путем организации в структуре ВШЭиУ HONORS ECONOMICS SCHOOL.

В структуре ВШЭиУ ЮУрГУ (НИУ) создать Высшую бизнес школу, ведущую подготовку по программам подготовки бакалавров (Bachelor of business administration) и магистров бизнес-администрирования (Master of business administration).

С целю оптимизации и унификации нагрузки по общеэкономической подготовке, повышения уровня преподавания и научных исследований в области экономико-математических дисциплин организовать деятельность двух кафедр: кафедры общей экономической теории, мировой и региональной экономики и кафедры математических и инструментальных методов экономики.

С целью привлечения в университет выпускников 9х классов, реализации программы СПО организовать в структуре ВШЭиУ экономический колледж. С целью развития профессиональных и деловых навыков будущих управленцев

создать в структуре ВШЭУ лабораторию кейсов, организационно-деятельностных и деловых игр. С целью разрешения проблемы качества промежуточных аттестаций создать в структуре ВШЭиУ централизованную тестотеку.

Кафедры ВШЭиУ:

1) Экономика промышленности и управление проектами

2) Экономика и управление на предприятиях строительства и землеустройства

3) Экономика и управление на предприятиях сферы услуг, рекреации и туризма

4) Логистика, экономика и управление на предприятиях транспорта, снабжения и сбыта

5) Финансы, денежное обращение и кредит

6) Бухгалтерский учет, анализ и аудит

7) Экономика предпринимательства

8) Маркетинг

9) Управление инновациями в бизнесе

10) Информационные технологии в экономике

11) Управление персоналом

12) Экономическая теория, региональная экономика, государственное и муниципальное управление

13) Экономическая безопасность

14) Таможенное дело

15) Высшая школа бизнеса

16) Экономический колледж

3.2 Общая характеристика кафедры «Управление инновациями в бизнесе»

Кафедра УИвБ – это кафедры международный менеждмент и инноватика. Международного факультета. Кафедра имеет следующие направления:

– Бакалавриат: Бизнес-администрирование, инноватика.
– Магистратура: международный бизнес, инновационные проекты.
– Аспирантура: Экономика и управление народным хозяйством

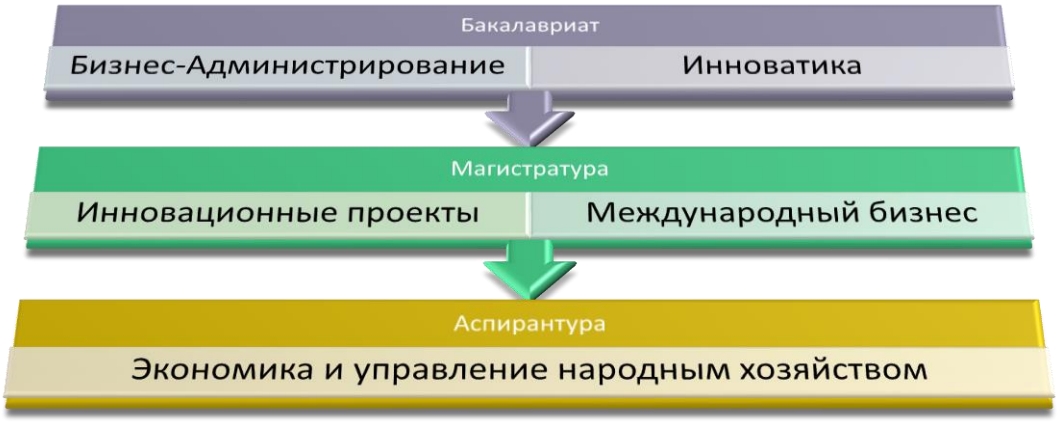

Рисунок 19 – Направления кафедры УИвБ

Для успешной работы и дальнейшего развития кафедры необходимо разработать стратегию развития, так как в старой структуре существовал имидж международного факультета, с 2016 года это Высшая школа экономики и управления и конкурирующих кафедр по смежным направлениям всего 14.

3.3 Стратегия развития кафедры «Управление инновациями в бизнесе»

Анализ заинтересованных сторон

Стейкхолдер - физическое лицо или организация, имеющая права, долю, требования или интересы относительно системы или её свойств, удовлетворяющих их потребностям и ожиданиям.

Дословно в переводе с английского стейкхолдер (stakeholder) – группа поддержки или группа влияния. Фактически стейкхолдеры – это группа лиц, которая в той или иной мере может влиять на деятельность организации.

Стейкхолдеры обеспечивают возможности для системы и являются источником требований для системы.

В системной инженерии стейкхолдеры рассматриваются в контексте процесса принятия решений как физические лица или организации, зависящие от результатов принимаемых решений. Понимание того, кто является стейкхолдером по отношению к принимаемым решениям, должно быть установлено заранее.

Очень часто этого не происходит — стейкхолдеры не определяются до принятия решений. Однако, как только решение будет объявлено, или реализовано, все, кто хоть как-то был, затронут этим решением, выскажут своё мнение[12].

Для того чтобы описать основные интересы (ожидания) стейкхолдеров к кафедре составим таблицу интересов стейкхолдеров (таблица 4).

Таблица 4 – Интересы стейкхолдеров по отношению к кафедре «Управление инновациями в бизнесе»

Стейкхолдер	Интересы (ожидания) по отношению к кафедре
Студенты	Документ об образовании государственно/международного стандарта- образца. Полезные знакомства. Глубокие профессиональные знания. Интересный процесс получения знаний. Трудоустройство. Общежития. Возможностями получения мер социальной поддержки от университета (надбавок к стипендиям, льгот, санаторно-курортных путевок и др.). Организацией практик (учебной, производственной, преддипломной и др.). Признанием Ваших успехов достижений (премирование, поощрение грамотами и др.). Доступностью электронных источников информации (наличием возможностей получения доступа к полнотекстовым базам данных научных журналов,

Продолжение таблицы 4

Стейкхолдер	Интересы (ожидания) по отношению к кафедре
Студенты	диссертаций, электронных учебников, источникам сети Интернет и др.). График учебы (удобно, совмещать с работой). Состояние аудитории (оснащенность и частота). Обеспеченностью учебно-методической и учебной литературой. Организацией научно-исследовательской деятельности студентов на кафедре.
Родители студентов	Возможность увидеть оценки (эл. журнал на сайте). Электронное расписание. Оповещение об оплате (для контрактников). Информация о дополнительном образовании. Трудоустройство и обеспечение мест практик.
Потенциальные клиенты (абитуриенты, школьники)	Удобный, понятный сайт с полным описанием кафедры программ, преподавателей и т.д (группа в вк, возможность задать вопрос) . Проведение бесплатных тренингов (день открытых дверей, творческая мастерская, бизнес школа). Достижения кафедры, практические навыки. Информация о выпускниках «вечер встреч»-тренинг.
Работодатели	Эффективных молодых специалистов. Наличие возможности выбора и анализа работы потенциального сотрудника.
Государство (министерство образования и т.д)	Выпуск высококвалифицированных специалистов. Пополнение/расходование бюджета. Разработка новых программ, стандартов (разработаны качественные программы по стандартам). Выполнение целевых показателей. Внедрение информационных технологий. Дистанционное обучение. Выпуск инновационных проектов.

Окончание таблицы 4

Стейкхолдер	Интересы (ожидания) по отношению к кафедре
Поставщики (оборудование, канцелярия и т.д.…)	Долгосрочное сотрудничество. Увеличения заказов. Регулярности заказов.
Факультет и Университет	Положительный имидж, повышение репутации Взаимодействие с работодателями. Количество студентов. Участие в научной деятельности. Участие в олимпиадах, конференциях, форумах Способность показать хорошие результаты при аккредитации. Разработанные современные программы обучения по стандартам. Участие в творческой деятельности. Максимальное количество студентов как на бюджетных местах, так и наполненность студентами на контрактные места. Высокие показатели успеваемости, низкие академической задолженности. Минимизировать финансовые задолженности.
Сотрудники	Заработная плата, премии. Возможность карьерного роста. Организацией научно-исследовательской деятельности преподавателей (получение научных степеней). Полезные знакомства. Хорошие условия труда.
Конкуренты (местные, РФ, международные)	Обмен опытом. Сотрудничество. Формирование рынка. Обмен студентами.

Проанализировав работу и определив всех стейкхолдеров университета можно определить предназначение организации, ценности и, очень важную для любого предприятия, миссию и видение.

Анализ внутренней среды

SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом)[10].

Таблица 5 – SWOT – матрица

Сильные стороны	Слабые стороны
Уникальность образовательных программ. Новые специальности. Сильный преподавательский состав. Связи с работодателями. Работа по привлечению школьников. Сплоченный, сработанный коллектив.	Непонимание новой структуры вуза и смысла проекта 5-100. Увольнение преподавателей. Недостаточное количество научно-исследовательских работ. Становление новой корпоративной культуры внутри ВШЭиУ. Несформированная стратегия развития кафедры. Устаревшее оборудование.
Возможности	Угрозы
Сотрудничество с международными университетами, кафедрами. Создание нового имиджа кафедры Привлечение иностранных преподавателей. Повышение количества консалтинговых проектов. Востребованность образовательных услуг.	Недобор студентов. Непонимание специальности потенциальными клиентами. Повышение цены на обучение. Потери связей с компаниями. Демографическая ситуация в стране и регионе. Изменение образовательной политики.

Стратегические ориентиры кафедры

Главное предназначение кафедры:

Обучение, подготовка высококвалифицированных специалистов в области управления бизнесом и инновациями с использованием инновационных подходов к образованию и практических методов обучения для взращивания современного поколения лидеров.

Ценности кафедры:

Для реализации предназначения необходима система ценностей:

Сплоченность: общее видение и взгляды, достижение общих целей, вклад в общее дело, персонал как одна команда, так же как и студенты.

Практическая составляющая: это приоритетное направление при обучении: обучение студентов и применение знаний на практике реальных организаций.

Научно-исследовательский потенциал: вклад в научно-исследовательскую деятельность мирового сообщества

Гибкость: умение адаптироваться к изменяющимся условиям.

Инновационность: Поиска инновационных решений во всех сферах деятельности, умение коммерциализировать полученные решения.

Непрерывное развитие: Постоянный поиск новых материалов и источников научных знаний и достижений. Движение вперед. Создание новых (образовательных программ, методик обучения, интересных кейсов, практических инструментов)

Совершенствование: Постоянный анализ, выявление возможных недостатков, улучшение уже существующих методик, программ, материалов обучения и практических инструментов.

Открытость: Мы открыты к сотрудничеству со всеми, кто заинтересован в развитии бизнеса, в обучении развития бизнеса и управления инновациями. Мы готовы оказать помощь компаниям с целью применения практических навыков управления бизнесом на взаимовыгодных условиях.

Обмен знаниями: Постоянный обмен знаниями с учеными других вузов и других стран, международное сотрудничество.

с

Рисунок 20 – Ценность кафедры «УИвБ» для программы 5-100

Ценность кафедры для программы 5-100 заключается в том, что цели проекта и цели кафедры в одном векторе развития, это и международное сотрудничество, привлечения студентов к научно-исследовательской деятельности, развитие образовательной системы.

Миссия кафедеры

Мы сильная и перспективная кафедра по подготовке высококвалифицированных специалистов в области управления бизнесом и инновациями, используя и создавая научно-исследовательские проекты, новейшие достижения науки, собственные разработки методов инструментов, и подходов к управлению бизнеса и инновациями, тем самым внести свой вклад в развитие ЮУрГУ.

Стратегическое целеполагание для кафедры

Стратегическая цель кафедры: формирование практико-ориентированной научно-образовательной среды, обеспечивающей подготовку нового поколения лидеров, способных обеспечить привлечение и успешное развитие высокотехнологичных компаний в Челябинской области.

Эта цель предполагает развитие образовательной, научной и консалтинговой составляющих деятельности кафедры в рамках следующей структуры (рисунок 21).

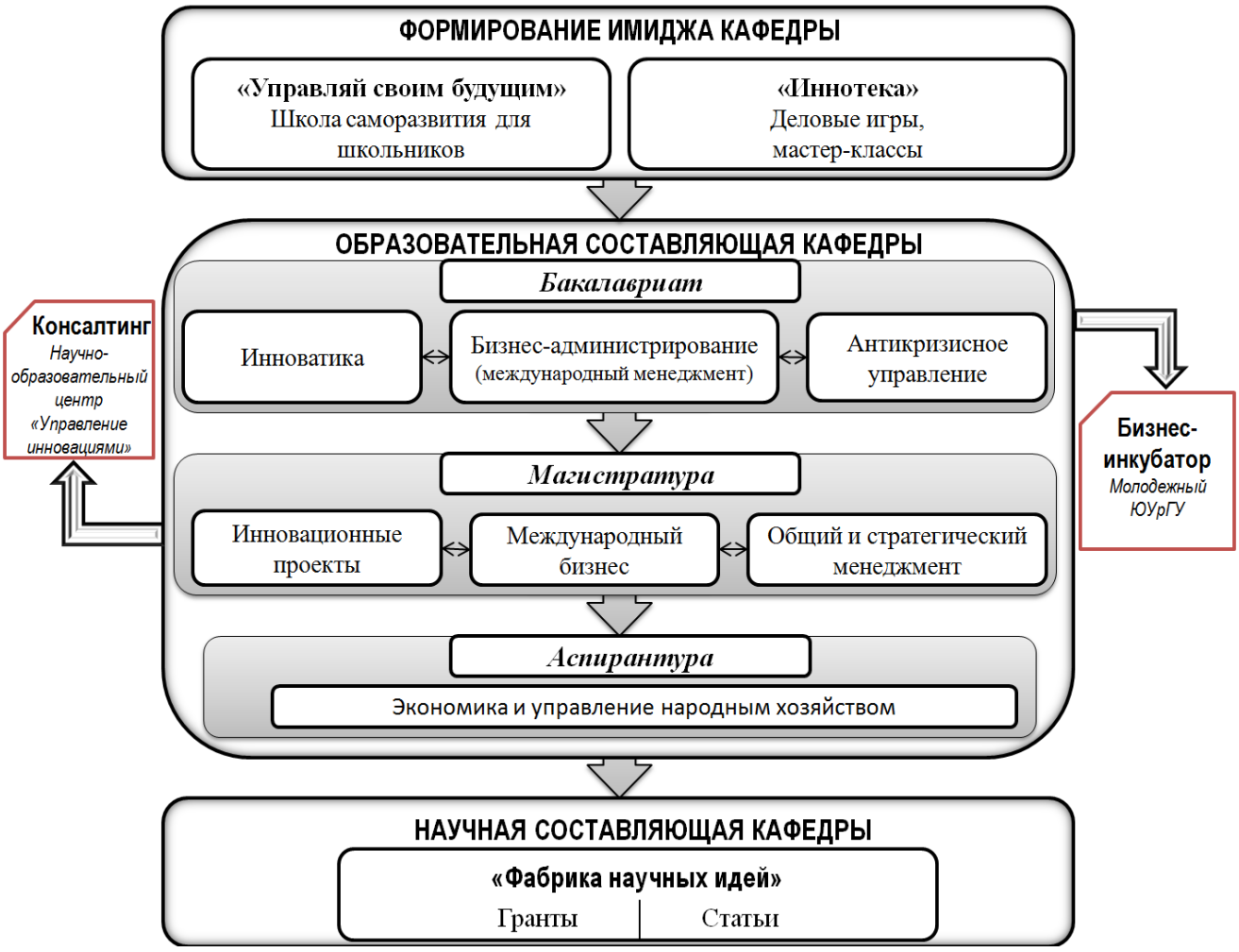

Рисунок 21 – Структура кафедры «Управление инновациями в бизнесе»

Описание основных направлений деятельности кафедры

1. Имиджевый блок. Для успешного функционирования кафедры и решения задач Программы повышения конкурентоспособности ЮУрГУ (НИУ) первый блок деятельности кафедры направлен на формирование имиджа и продвижение

научного направления кафедры: «Формирование инновационной среды как важнейшее условие осуществления эффективных инноваций» (Паспорт специальности ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: область исследования: «управление инновациями», пункт 2.3). Данный блок включает:

– Проект «Управляй своим будущим», который предполагает системную работу со школьниками 8-9 классов в форме выездных школ и интерактивных мастер-классов с целью продвижения научной направленности кафедры и помощи школьникам в самоопределении.

– Проект «Иннотека», который предполагает на площадке кафедры системное проведение открытых деловых игр и мастер-классов по новейшим трендам научного направления кафедры. Аудитория – старшеклассники (11 класс), выпускники кафедры, занимающиеся саморазвитием.

2. Образовательный блок. Приходя учиться на площадку кафедры «УИвБ» слушатели (студенты, магистранты, аспиранты) получают возможность последовательно развивать в себе инновационного лидера, причем по нескольким направлениям и уровням. Кроме того, важным преимуществом обучения на кафедре является прикладной характер, обеспечиваемый выходом бакалаврских программ в Молодежный бизнес-инкубатор ЮУрГУ, а магистерских и аспирантских программ в НОЦ «Управление инновациями», осуществляющий консультационную деятельность для бизнеса Челябинской области.

Уровень бакалавриата:

– 27.03.05 Инноватика: профиль – Управление инновациями (глубокое понимание технических решений и умение их коммерциализовать);

– 38.03.02 Менеджмент: профиль – Бизнес-администрирование (международный менеджмент или международные технологии управления, при желании их можно подтвердить вторым дипломом, сертифицированным на международном уровне);

– 38.03.02 Менеджмент: профиль – Антикризисное управление (владение

уникальными управленческими технологиями, позволяющими гибко и эффективно управлять компаниями в кризис, сильная юридическая основа).

Если бакалавриат – это умение оперировать полученными инструментами в профессиональной сфере деятельности, то для умения разрабатывать собственные инструменты и овладения широким научно-исследовательским кругозором, необходимым для бизнес-консультантов и руководителей ТОПового уровня необходимо пройти обучение на следующем образовательном уровне – магистратуре кафедры.

Уровень магистратуры:

– 27.04.05 Инноватика: магистерская программа «Управление инновационными проектами» (уникальное сочетание инновационной и проектной составляющих, возможность получения второго диплома в Лаппеенрантском технологическом университете, Финляндия).

– 38.04.02 Менеджмент: магистерская программа «Международный бизнес» (глубокое понимание особенностей ведения международного бизнеса является востребованным в глобальной экономике, практика в Adizes Graduate School, США).

– 38.04.02 Менеджмент: магистерская программа «Общий и стратегический менеджмент» (нацелен на обучение не профильных бакалавров, позволяет получить приращение управленческих компетенций к любой технической, медицинской или иной не гуманитарной профилизации, в том числе возможность получения второго диплома в SOLBRIDGE, Южная Корея).

Научное признание на российском уровне можно получить продолжив обучение на кафедре в аспирантуре.

Уровень аспирантуры:

– 38.06.01 Экономика: программа «Экономика и управление народным хозяйством» (профессора кафедры являются членами диссертационного совета ЮУрГУ Д 212.298.07 по специальностям: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями,

отраслями и комплексами: промышленность; управление инновациями).

3. Научный блок позволяет интегрировать научные изыскания кафедры. Реализуется через проект «Фабрика научных идей», который предполагает системную работу по развитию научного направления кафедры: «Формирование инновационной среды как важнейшее условие осуществления эффективных инноваций» (Паспорт специальности ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: область исследования: «управление инновациями»

Задачи проекта «Фабрика научных идей»:

– интеграция информации о научных результатах ППС и обучающихся кафедры;

– создание междисциплинарных кафедральных команд (бакалавры, магистранты, аспиранты, преподаватели-консульттанты), нацеленных на разработку и вывод на международный рынок (коммерциализацию) научных разработок;

– активизация публикаций магистрантами, аспирантами и соискателями, под руководством действующих бизнес-консультантов и иностранных партнеров, результатов исследований (имеющих апробацию в реальных компаниях) в высокорейтинговых журналах.

Показатели результативности кафедры

Влияние развития кафедры на мероприятия и показатели утвержденной «дорожной карты» университета.

Развитие кафедры «УИБ» до 2020 г. будет реализовано последующим направлениям:

– образование – выход на мировой уровень качества образовательных программ с использованием современных образовательных технологий (проектный подход, интерактивные методы, геймификация, дистанционные формы), с привлечением ведущих российских и зарубежных преподавателей, ученых и практиков. Увеличение показателей результативности кафедры: 5,6, 7, 8.

– наука – расширение исследований в приоритетных направлениях развития

бизнеса РФ с учетом мировых тенденций на основе сочетания бакалавриата, магистратуры, аспирантуры, бизнес-консультирования предприятий НПР кафедры и международного партнерства; активизация публикационной активности в высокорейтинговых журналах магистрантов, аспирантов и соискателей под руководством действующих бизнес-консультантов и иностранных партнеров; коммерциализация результатов исследований и защита диссертаций. Увеличение показателей: 1, 2, 3, 4, 5.

– взаимодействие с бизнесом – активизация сотрудничества с ведущими российскими компаниями НПР кафедры обеспечит развитие проектов по прорывным направлениям регионального, всероссийского, мирового уровня и создаст студентам уникальную возможность принять участие в решении практических задач бизнеса. Увеличение показателей: 7, 8.

Таблица 6 – Таблица показателей результативности

Показатель	**2015 факт**	**2016 план**	**2017 план**	**2018 план**	**2019 план**	**2020 план**
Количество публикаций в базе данных Web of Science на одного научно-педагогического работника кафедры (за 1 год)	0	0,1	0,15	0,2	0,3	0,4
Количество публикаций в базе данных Scopus на одного научно-педагогического работника кафедры (за 1 год)	0,08	0,2	0,3	0,7	0,9	1,0
Средний показатель цитируемости на одного научно-педагогического работника кафедры, рассчитываемый по совокупности публикаций, учтенных в базе данных Web of Science	0	0,1	0,3	0,5	1,5	3,0
Средний показатель цитируемости на одного научно-педагогического работника кафедры, рассчитываемый по совокупности публикаций, учтенных в базе данных Scopus	0	0,2	1,0	3,0	4,0	5,0
Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности научно-педагогических работников кафедры, включая российских граждан – обладателей степени PhD зарубежных университетов, %	14	14	14	18	18	23

Продолжение таблицы 6

Показатель	2015 факт	2016 план	2017 план	2018 план	2019 план	2020 план
Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах, реализуемых кафедрой (считается с учетом студентов из стран СНГ), %	3	3	4	5	7	10
Средний балл ЕГЭ студентов, принятых для обучения по очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата, реализуемых кафедрой	70,7	71	73	75	77	78
Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов кафедры, %	80	80	80	80	80	80

Таблица 7 – Количественные характеристики развития

Показатели деятельности кафедры	2015 факт	2016 план	2017 план	2018 план	2019 план	2020 план
1 Количество основных образовательных программ высшего образования кафедры, имеющих международную профессионально-общественную аккредитацию	0	0	0	0	0	1
2 Количество основных образовательных программ высшего образования кафедры, полностью реализуемых на иностранном языке	0	0	0	0	0	2
3 Количество реализуемых основных образовательных программ высшего образования кафедры ведущих к получению двух дипломов	0	0	0	1	1	2
4 Доля численности обучающихся по основным образовательным программам высшего образования участвующих в выполнении НИР кафедры (с заключением трудового договора) в общей численности обучающихся на кафедре, %	0	1	2	3	3	3
5 Численность обучающихся кафедры по основным образовательным программам высшего образования, чел.	405	420	450	500	550	600
5а То же по программам бакалавриата, чел.	363	369	394	438	483	528
5б То же по программам магистратуры,чел.	36	45	50	55	60	65

Продолжение таблицы 7

Показатели деятельности кафедры	**2015 факт**	**2016 план**	**2017 план**	**2018 план**	**2019 план**	**2020 план**
5а То же по программам аспирантуры, чел.	6	6	6	7	7	7
6 Доля численности НПР кафедры, являющихся авторами публикаций, учитываемых базами данных Scopus и Web of Science, в общей численности НПР кафедры, %	10	10	14	18	23	23
7 Доля численности работников кафедры в общей численности работников образовательной организации, %	1	1	1	1	1	1
8 Количество созданных результатов интеллектуальной деятельности	3	3	3	3	3	3
9 Средневзвешенный импакт-фактор журналов в базах данных Scopus и Web of Science, в которых опубликованы статьи НПР кафедры в отчетном году	0,14	0,17	0,19	0,2	0,25	0,3

Выводы по главе 3

Были сформированы предназначение, миссия, цели и стратегические ориентиры направления деятельности и стратегия на основе действия алгоритма и требованиям рассмотренного в главе 2.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие компании это процесс длительный, с перспективой на будущее, поэтому очень важно знать чего хотят управленцы, стоящие у руля компании и исполнители на всех уровнях организационной структуры. Необходимо что бы все, кто участвует в организации понимали для чего они это делают и не исходя из личной выгоды, а на благо компании.

Существует множество способов и разновидностей алгоритмов разработки и реализации стратегии развития организации, нельзя остановиться на каком-то одном, все зависит от специфики и структуры организации.

Структурное подразделение как кафедра нуждается в стратегии развития это как маленькое организация внутри огромной системы, это бизнес-еденица, которая имеет свои пути развития и важно что бы эти стратегические ориентиры совпадали со стратегией всего федерального государственного образовательного учреждения.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Высшее учебное заведение [Электронный ресурс]. – URL:www.edugid.ru

2 Гуськова, Н.Д. Формирование принципов организации диверсифицированной образовательной деятельности в университете / Н. Д. Гуськова, Е. А. Неретина, Т. А. Салимова, Н. Ш. Ватолкина. Интеграция образования, 2004 – 90 с.

3 Бабанова, Ю.В. Инструментарий стратегического анализа: эффективное руководство к действию. / Ю.В. Бабанова //Немецкая национальная библиотека. – 2007. – http://www.dnb.d-nb.de.

4. Проект повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов вреди ведущих мировых научно-образовательных центров [Электронный ресурс]. – URL:www.5top100.ru

5. Повышение конкурентоспособности ведущих университетов Российской Федерации среди ведущих мировых научно-образовательных центров (5-100) [Электронный ресурс]. – URL:www.минобрнауки.рф

6. Россия-2030 / Электронное издание «Наука и технологии России». – http://www.strf.ru/material.aspx?CatalogId=221&d_no=46560

7. Гребенюк, И.И. Анализ инновационной деятельности высших учебных заведений России / И.И. Гребенюк, Н.В. Голубцов, В.А. Кожин и др.; под ред. И.И. Гребенюк, Н. В.Голубцов. – М.: Издательство: Академия Естествознания. – 2012. – http://www.monographies.ru/ru/book/section?id=4714

8. Багаутдинова, А.Ш. Инновационные образовательные технологии в высшем образовании / А.Ш. Багаутдинова, И.В. Клещева // Научный журнал НИУ ИТМО Серия «Экономика и экологический менеджмент».– 2014. – http://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-obrazovatelnye-tehnologii-v-vysshem-obrazovanii.pdf

9. Нордстрем, К.А. Бизнес в стиле фанк навсегда. Капитализм в удовольствие/ К.А. Нордстрем, Йон. Риддерстрале. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. - 296 с.

10. Чан Ким, В. Стратегия голубого океана / В. Чан Ким, Р. Моборн. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 304 с.

11. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Изд-во «Вильямс», 2009. – 672 с.

12. Материал из Википедии – свободной энциклопедии [Электронный ресурс]. – URL:www.wikipedia.org

13. Официальный сайт компании Nokia [Электронный ресурс]. – URL:www.nokia.ru

14. Коляда, А.А. Эффективные инструменты стратегического анализа. Как принять верное решение о стратегии развития предприятия / А.А. Коляда. – М.: Бизнес-школа Emas, 2014. – 47 с.

15. Официальный сайт ЮУрГУ [Электронный ресурс]. – URL:www.susu.ru