

## Методические основы разработки стратегии развития вуза в условиях реформирования высшего образования в РФ

<sup>1</sup> Михаил Алексеевич Боков

<sup>2</sup> Александра Игоревна Михеева

<sup>1</sup> Сочинский государственный университет, Россия  
354000, г. Сочи, ул. Советская, 26а  
Доктор экономических наук, профессор  
E-mail: lionmb@yandex.ru

<sup>2</sup> Сочинский государственный университет, Россия  
354000, г. Сочи, ул. Советская, 26а  
Аспирант  
E-mail: micheewaalex@mail.ru

**Аннотация.** Статья посвящена разработке модели стратегического развития учреждения высшего профессионального образования на примере Сочинского государственного университета. Модель стратегического развития СГУ направлена на решение проблем, сдерживающих инновационные преобразования в Краснодарском крае, Южном федеральном округе и Российской Федерации в целом.

УДК 338

**Ключевые слова:** стратегический менеджмент, миссия, стратегическая цель, стратегическая задача, критерий, показатель.

Стратегический менеджмент, доказавший в последние десятилетия свою эффективность в бизнесе, представляет собой систему управления, жестко адаптированную к основным характеристикам современного рынка и условиям его функционирования.

Стратегическое планирование — это не просто умение масштабно мечтать, соотнося свои желания со шкалой времени. Стратегическое планирование — это расчет результатов, получаемых при выполнении последовательности мероприятий, осуществляемых на основе имеющихся ресурсов в прогнозируемой внешней среде функционирования. В таком понимании стратегическое планирование представляет собой построение и анализ древа возможных путей\действия организации, приводящих к тем или иным результатам в долгосрочной перспективе.

Стратегический менеджмент представляет собой взаимосвязанный комплекс планирования стратегии вуза и внедрения выработанных планов в жизнь.

Сегодня в высшем образовании России для достижения высокого качества экономического роста требуется решить задачу формирования современной инновационной образовательной, научной и технологической инфраструктуры, обеспечивающей расширенное воспроизводство интеллектуального капитала страны, генерацию новых знаний и новшеств, их капитализацию, преобразование в новые продукты, услуги и технологии, распространение и потребление рынком [1].

Для того чтобы обоснованно планировать развитие университета на очередной период, необходимо провести предпроектный анализ, в ходе которого оценивается конкурентная среда, выявляются сильные и слабые стороны, возможности и угрозы (SWOT-анализ), оценивается место и рейтинг вуза в федеральной и региональной системах высшего профессионального образования.

SWOT-анализ представляет собой основной аналитический материал для разработки миссии университета, отражающий его сильные стороны и перспективные возможности.

На основе проведенного анализа определяется миссия, базовые ценности, приоритетные направления, цели, задачи и основные мероприятия развития университета.

Будучи самым крупным в городе вузом по контингенту обучающихся, имеющим статус самостоятельного государственного вуза, а также единственным профильным вузом в области подготовки кадров в сфере туризма и, бесспорно, обладающим лучшим в городе профессорско-преподавательским составом, Сочинский государственный университет в полной мере

реализует свои преимущества на сочинском рынке образовательных услуг. На более полную реализацию преимуществ направлена модель стратегического развития вуза.

Модель стратегического развития СГУ основывается на основных положениях Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р, ежегодных посланиях Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации, позитивном опыте ведущих университетов мира и России, учитывает уникальные особенности и потенциал университета.

Модель стратегического развития СГУ направлена на решение проблем, сдерживающих инновационные преобразования в Краснодарском крае, Южном федеральном округе и Российской Федерации в целом. При этом происходит:

– обеспечение единства образовательного процесса и научных исследований, в том числе привлечение абсолютного большинства преподавателей, аспирантов и студентов к научным исследованиям в рамках научных программ университета;

– разработка новых научных программ и совершенствование учебно-научно-производственной инфраструктуры, способствующих внедрению новых образовательных технологий;

– развитие студенческого бизнес-инкубатора (СБИ), имеющее целью расширить перечень услуг для формируемых групп и фирм, усилить практический характер выполняемых проектов, увеличить заинтересованность подразделений университета и студентов в деятельности СБИ;

– развитие и укрепление учебно-научно-инновационного комплекса (УНИК) СГУ, основанного на формировании окружения университета частными фирмами, созданными выпускниками СГУ;

– укрепление и развитие кооперации и интеграции в области научных исследований с учреждениями Российской Академии наук и вузами Краснодарского края;

– развитие материально-технической и технологической базы научных исследований;

– укрепление связей с крупными предприятиями индустрии туризма.

**Основные проблемы, решаемые в ходе разработки модели стратегического развития СГУ:**

– нехватка молодых высококвалифицированных специалистов, прошедших фундаментальную междисциплинарную подготовку в профильной области профессиональных знаний;

– недостаточная востребованность научно-исследовательских и инновационных разработок, несовершенство системы внедрения их результатов;

– обеспечение многоканального финансирования научной и инновационной деятельности университетов;

– недостаточная сформированность структур, интегрирующих науку, образование и производство, в связи с чем перспективные достижения и разработки зачастую не находят применения в региональной экономике.

Модель стратегического развития СГУ предусматривает комплексное решение вышеобозначенных проблем с целью содействия становлению отечественной и региональной экономики, ее научному и кадровому обеспечению на основе интеграции науки, образования и производства.

Имеющийся в университете научно-инновационный и кадровый потенциал, инфраструктура, налаженные устойчивые связи с научными и образовательными российскими и зарубежными партнерами, а также внешние и внутренние предпосылки его развития отражаются в формулировке миссии университета.

**СГУ как многопрофильный университет видит свою миссию в стремлении стать ведущим центром непрерывного образования, научных исследований и инноваций на Юге России, деятельность которого базируется на принципах фундаментальности, креативности и качества в целях модернизации инновационной экономики России и интеграции в мировое образовательное и научное пространство, при сохранении за собой ключевой роли в подготовке высококвалифицированных и конкурентоспособных кадров в индустрии туризма и спорта.**

Выполненный анализ сильных сторон и возможностей вуза позволил заключить, что на сегодняшний день СГУ обладает необходимым потенциалом, чтобы выполнить свою миссию.

Формулировка стратегических целей вуза должна базироваться на анализе исходных характеристик вуза и соответствовать миссии вуза. Реализация стратегических целей должна способствовать достижению миссии вуза. Вузом может быть сформулировано не более 3 стратегических целей развития, характеризующих следующие основные направления деятельности:

- образовательную деятельность;
- научную (творческую) деятельность;
- производственную деятельность.

Формулировка стратегических целей вуза должна соответствовать следующим критериям: однозначность, краткость, измеримость, достижимость.

**Стратегическая цель образовательной деятельности СГУ** – реализация в университете новых моделей образовательного процесса, нацеленных на достижение качественного образования, ориентированного на лучшие мировые стандарты.

**Стратегическая цель научной деятельности СГУ** – развитие университета как современного исследовательского центра, вносящего значимый вклад в модернизационные процессы инновационной экономики России посредством создания и распространения конкурентоспособных научно-исследовательских разработок и развития инновационного предпринимательства.

**Стратегическая цель производственной деятельности СГУ** – становление университета как связующего элемента, центра инновационной деятельности и непрерывного образования в структуре межотраслевого регионального кластера системы кооперации предприятий реального сектора экономики, научных и образовательных организаций.

В соответствии с миссией и стратегическими целями развития университета выделены тактические задачи, на которых будут концентрироваться основные управленческие усилия, финансовые и человеческие ресурсы.

Тактические задачи вуза представляют собой конкретизацию выбираемых направлений и способов деятельности, обеспечивающих достижение стратегических целей вуза.

Совокупность тактических задач по каждой стратегической цели должна отвечать принципам необходимости (решение каждой тактической задачи является необходимым условием достижения цели) и достаточности (решение всех тактических задач является достаточным условием достижения цели).

#### **Задачи, направленные на достижение стратегической цели № 1.**

Разработка и внедрение инновационных учебных программ, передовых технологий обучения, характеризующихся высокой гибкостью и индивидуализацией, усилением роли практики, самостоятельной и проектной работы, интеграцией научной и образовательной деятельности.

Развитие системы непрерывного образования на основе комплексной интеграции университета в мировое образовательное пространство, интернационализации образовательных программ.

Становление университета как центра социокультурного развития и волонтерского движения Юга России через развитие внеучебной составляющей образовательного процесса, ориентированной на утверждение ценностей гражданского общества, воспитание духа добровольчества, всестороннее развитие личности обучающихся.

Формирование новых моделей образования, основанных на сближении его содержания с требованиями, предъявляемыми рынком труда, через обеспечение системных связей с субъектами реального сектора экономики для формирования компетенций выпускников, востребованных новой социально ориентированной инновационной экономикой России.

Развитие ресурсного и кадрового обеспечения образовательной среды университета на основе формирования единого информационного пространства университета и совершенствования его материально-технической базы.

#### **Задачи, направленные на достижение стратегической цели № 2.**

Развитие исследовательской и инновационной инфраструктуры университета, наращивание прикладных исследовательских компетенций и мощностей, обеспечивающих позицию университета как ресурсного центра и ведущей площадки для аутсорсинга исследовательских работ компаний туристского кластера.

Развитие научно-образовательных центров, обеспечивающих реальное включение большинства преподавателей и студентов в научно-исследовательскую и инновационную

деятельность в процессе проведения актуальных междисциплинарных исследований и разработок.

Формирование инновационной интеллектуальной среды университета как мощного источника инновационных идей в системе высшего профессионального образования, ориентированной на становление нового поколения ученых, передачу лучших академических традиций и поддержание научной этики, закрепление молодежи в сфере науки, образования и инновационных предприятиях туристской сферы.

Повышение конкурентоспособности и результативности научных исследований и разработок университета по приоритетным направлениям развития университета через системную реализацию проектного управления исследованиями и инновационного менеджмента.

Развитие малого инновационного предпринимательства на основе реализации тесного сотрудничества с реальным сектором экономики и совершенствования механизмов стимулирования научно-инновационной деятельности.

### **Задачи, направленные на достижение стратегической цели № 3.**

Совершенствование системы управления университетским комплексом через участие в системе международной стандартизации и сертификации качества управления.

Обеспечение экономической безопасности и финансовой стабильности университета.

Формирование имиджа и позиционирование университета как единого комплекса, осуществляющего образовательную, научную и инновационную деятельность, базирующуюся на принципах фундаментальности, креативности и качества в целях модернизации российской экономики и интеграции университета в мировое образовательное и научное пространство.

Развитие сетевого взаимодействия вузов в области туризма и сервиса, приоритетных направлений развития техники и технологий, с формированием системы устойчивых инновационно ориентированных связей между университетами и предприятиями реального сектора экономики для обеспечения тиражирования достижений университета в инновационной, образовательной и научной деятельности.

Преобразование университета в центр коммуникации бизнеса, общества, государства по вопросам научного и технологического прогнозирования, обмена передовыми знаниями на основе комплексной интеграции организаций образования, науки и производства, развития механизмов частно-государственного партнерства для обеспечения эффективного трансфера знаний и технологий.

Для более четкого планирования и диагностики результатов настоящей модели стратегического развития СГУ были определены критерии и показатели ее результативности.

**Критерий 1 – образовательный** – отражает качественные и количественные изменения в результатах реализации образовательного процесса (*показатели*: отношение числа принятых студентов к общей численности абитуриентов (конкурс при поступлении); количество новых основных образовательных программ, внедренных в учебный процесс и основанных на активных методах обучения; количество слушателей, повышающих квалификацию в университете по программам ДПО; количество сотрудников организаций реального сектора экономики, прошедших обучение в университете по программам непрерывного образования, переподготовки и повышения квалификации; доля ежегодно обновляемых рабочих программ дисциплин к общему количеству программ; доля учебных дисциплин, осваиваемых с использованием дистанционных технологий обучения и т.д.).

**Критерий 2 – научный** – отражает изменения в результатах научно-исследовательской и инновационной деятельности университета (*показатели*: отношение общего объема средств научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в университете (тыс. руб.) к количеству ставок ППС; количество опубликованных монографий и научных статей, опубликованных в периодических изданиях, входящих в ведущие российские и международные системы цитирования; количество созданных элементов исследовательской и инновационной инфраструктуры университета; доля ППС, ведущих исследовательскую или проектную работу; доля студентов, участвующих в научной или инновационной деятельности; отношение числа заявок, поданных вузом по целевым программам, программам Минобрнауки России и других ведомств, к числу штатных докторов наук и кандидатов наук в вузе; среднее количество случаев цитирования ученых университета в Российском индексе научного цитирования; доля доходов от НИР вуза в общем объеме доходов вуза и т.д.).

**Критерий 3 – социокультурный** – отражает качественные и количественные изменения в результатах воспитательного процесса, партнерских связях, академической мобильности и укреплении позиций СГУ в социокультурной среде города Сочи, ЮФО, РФ (*показатели*: количество международных, всероссийских, региональных и городских культурно-массовых и социально ориентированных мероприятий, проведенных с участием университета; количество организованных международных, всероссийских и региональных мероприятий (конференций, выставок, ярмарок, симпозиумов); количество реализуемых договоров о стратегическом партнерстве, единиц; количество студентов, аспирантов и представителей ППС, вовлеченных в волонтерскую деятельность на международном, общероссийском, региональном и городском уровне и т.д.).

**Критерий 4 – ресурсный** – отражает качественные и количественные изменения в обеспеченности различных видов деятельности университета (образовательной, научной, воспитательной, инновационной и др.) соответствующими кадровыми, информационными, материально-техническими, управленческими и др. ресурсами (*показатели*: доля штатных докторов наук и профессоров в общей численности основного (штатного) ППС вуза; доля штатных кандидатов наук и доцентов в общей численности основного (штатного) ППС вуза; доля ставок, занятых ППС с учеными степенями и званиями, к общей доле ставок, занятых ППС; доля ППС и научных сотрудников, прошедших стажировку (имеющих опыт работы) в иностранных вузах или ведущих российских образовательных или научно-исследовательских организациях и учреждениях; доля штатных ППС, закончивших курсы повышения квалификации или прошедших профессиональную переподготовку в течение года, к общему числу ППС; средний возраст основного (штатного) ППС вуза; доля штатных докторов наук до 50 лет, в общем числе докторов наук и т.д.).

В результате реализации настоящей модели стратегического развития на Юге России на базе СГУ будет создан качественно новый университетский научно-образовательный центр, привлекательный для талантливых молодых людей и специалистов ЮФО. Университет будет обладать значительным потенциалом дальнейшего развития, в том числе за счет участия в решении задач социально-экономического развития Краснодарского края и Южного федерального округа в целом.

**Примечания:**

1. «Концепция Федеральной целевой программы развития образования на 2011–2015 годы» Распоряжение Правительства РФ от 07.02.2011 №163-р. С. 7–15.

2. Боков М.А., Романова Г.М. и др. Теория и практика современного менеджмента. Сочи: РИО СГУ, 2011. С. 156–160.

**Methodical Foundations of High Educational Institution Development Strategy in Terms of Higher Education Reform in the Russian Federation**

<sup>1</sup> Mikhail A. Bokov

<sup>2</sup> Alexandra I. Mikheyeva

<sup>1</sup> Sochi State University, Russia  
26a Sovetskaya Str., Sochi 354000  
Dr. (Economic), Professor  
E-mail: lionmb@yandex.ru

<sup>2</sup> Sochi State University, Russia  
26a Sovetskaya Str., Sochi 354000  
PhD student  
E-mail: micheewaalex@mail.ru

**Abstract.** The contribution deals with the model of high educational institution strategic development illustrated by Sochi State University. The model of Sochi State University strategic development is focused on the problems, hindering innovative reforms in Krasnodar Region, Southern Federal District and the Russian Federation as a whole.

**Keywords.** Strategic management, mission, strategic goal, strategic objective, criterion, indicator.

UDC 338