

Проект «Стратегия  
кафедры теории управления и  
маркетинга  
на период 2011-2016 гг.»  
Основные положения

# Механизм разработки и реализации стратегии кафедры ТУиМ



Механизм разработки и реализации стратегии имеет достаточно четкую методологию. Нарушение логики или игнорирование этапов чреваты нулевой эффективностью всего процесса стратегического управления.

# I. Нуждается ли кафедра в изменениях?

## **ПРЕДПОСЫЛКИ, ОБУСЛАВЛИВАЮЩИЕ НЕОБХОДИМОСТЬ ИЗМЕНЕНИЙ:**

- *со стороны абитуриента:* обеднением гуманитарного потенциала личности, падение творческих возможностей и снижение культуры личности; слабым знанием мировой и отечественной истории, истории культуры и ее ценностей; неумением грамотно и логично выражать свои мысли; примитивным знанием иностранных языков.
- *со стороны студента:* экономической, политической и юридической безграмотностью; обеднением гуманитарного потенциала личности, падение творческих возможностей и снижение культуры личности;
- *со стороны государства:* концепцией модернизацией системы образования в РФ, основу которой составляет приоритетный национальный проект «Образование»; Болонским процессом; полным и повсеместным переходом на двухуровневую систему обучения; вступлением России в ВТО; а также одновременной экономической стагнацией реальных секторов экономики; снижением относительного уровня оплаты всех категорий ППС.
- *со стороны качества подготовки в Вузе:* изменением в худшую сторону вузовской подготовки, при более четкой организации (нормированием и регламентированием) учебного процесса; ослаблением педагогического и научного потенциала ВУЗа.
- *со стороны кафедры:* высокой степенью загруженности ППС кафедры учебной работой; отсутствием у большинства ППС кафедры возможности что-либо изменить; отсутствием у ППС желания и возможностей коммерциализировать свои инновационные разработки (в т.ч. связанные с преподаванием УД); средней степенью обеспеченности дисциплин кафедры УМКД, определяющейся излишней бюрократизированностью процесса утверждения; принудительное участие ППС кафедры в параллельных проектах других структурных подразделений (в частности по инициативе администрации ВУЗа); отсутствием материальных возможностей у большинства ППС

Необходимость изменений обусловлена многоаспектным характером проблем, стоящих перед российским образованием, ФГБОУ ВПО «ОГИМ» и кафедрой общего менеджмента. Действенная и комплексная стратегия является, пожалуй, единственным условием их перспективного разрешения

## II. Где мы сейчас и чего хотим достичь? (2011-2012 vs. 2016-2017)

Является молодой кафедрой, обеспечивающий традиционный образовательный процесс по ряду профильных направлений Института

Имеет незначительные наработки в учебной работе, большинство инновационных и научных проектов заморожены или продвигаются крайне медленно

Средне обеспечена УМКД в силу целого ряда объективных и субъективных факторов

Практически неизвестна за пределами Института как уникальный коллектив; связи определены личными контактами сотрудников

**Является ключевым звеном подготовки бакалавров и магистров Института, обеспечивающим прогресс ФГБОУ ВПО «ОГИМ» на региональном рынке**

**Обладает уникальным опытом, индивидуальным почерком и стилем развития, широкой известностью и высокой репутацией в регионе**

**Разрабатывает опережающие образовательные программы и курсы, востребованность которых не подлежит сомнению**

**Выступает важным и полноценным партнером предприятий Оренбуржья и ведущих вузов России**

Стратегические цели, определенные видением, являются сложными, напряженными, но достижимыми. Определенность во времени, разделяемость сотрудниками и практическая измеримость повышают вероятность их успешного достижения

# III. Анализ: Результаты предварительного анализа

Макроокружение	Микроокружение	Внутренняя среда
<p>Образование и наука в РФ переживают системный кризис, а стратегическая позиция ФГБОУ ВПО «ОГИМ» по отношению к ключевым институциональным угрозам является достаточно уязвимой</p>	<p>На региональном рынке образовательных услуг кафедра общего менеджмента испытывает значительное конкурентное давление. Реализация других возможных услуг по профилю кафедры затруднена:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-низкой потребностью регионального рынка в указанных услугах;</li><li>-его относительно малым объемом;</li><li>-неполнотой и неполноценностью механизмов коммерциализации деятельности кафедры.</li></ul>	<p>Кафедра не обладает широким ресурсным потенциалом, значимые сильные стороны представлены лишь опытом и потенциалом ее сотрудников</p>

На ближайшую перспективу возможности экстенсивного развития кафедры общего менеджмента минимальны. Подбор и структурирование стратегических альтернатив необходимо выполнять с максимальной ориентацией на наращивание потенциала развития в условиях системного кризиса.

# III. Анализ: Содержание ключевых подходов к подбору стратегических альтернатив



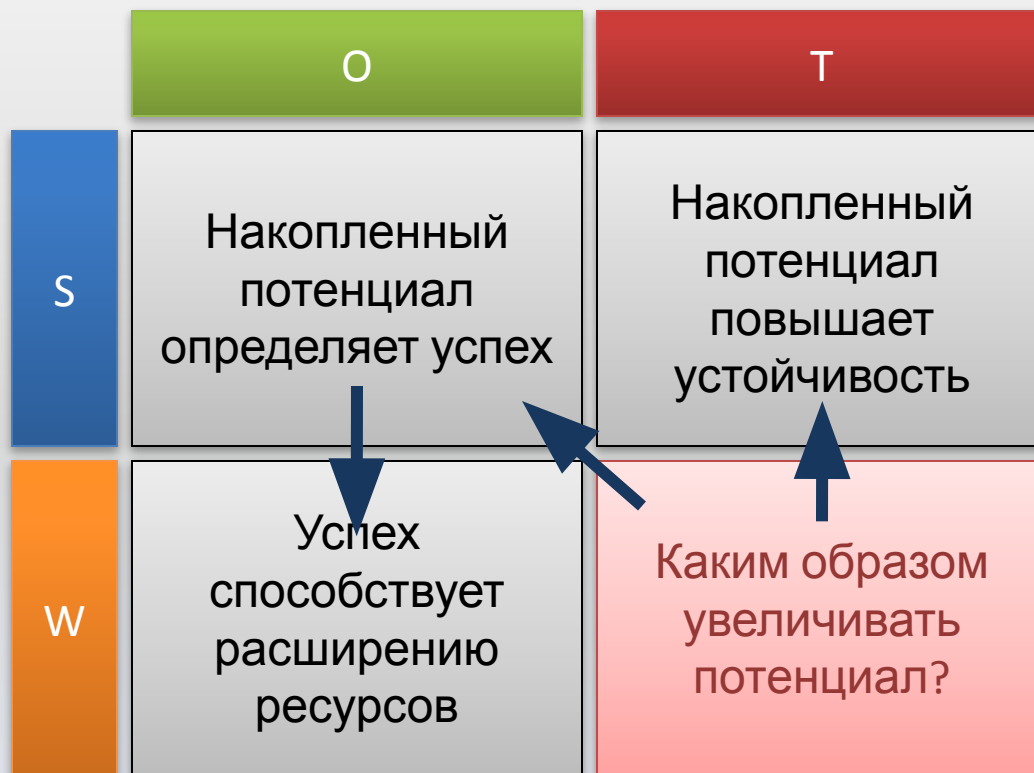
В соответствии с теорией ресурсной зависимости, перспективы развития определены соотношением зависимости потребителей организационного результата с зависимостью организации от поставщиков ресурсов. Накопление потенциала развития значительно повышает устойчивость организации в нестабильной внешней среде

### III. Анализ: Выбор подхода к отбору стратегических альтернатив

АРГУМЕНТЫ «ПРОТИВ»	ПОДХОД	АРГУМЕНТЫ «ЗА»
Успех сегодня не гарантирует выживания и развития завтра	Приоритет успеха перед потенциалом	Больше успехов – больше ресурсов
Развитие потенциала завтра идет за счет успеха сегодня	Приоритет потенциала перед успехом	Большой потенциал – больше возможностей для успеха
Риски ошибочного распределения усилий	Смешанный	Баланс в решении оперативных и перспективных задач

Выбор того или иного подхода сопряжен как с преимуществами, так и недостатками. Необходимость решения значительного числа оперативных вопросов обуславливает выбор смешанного подхода, преследующего сбалансированное созидание успеха и активное наращивание потенциала

# III. Анализ: Методика поиска стратегических направлений развития



Учитывая фактическое отсутствие значительных источников экстенсивного роста, результативность реализации стратегии будет в наибольшей степени определена усилиями по преодолению слабых сторон и минимизации угроз. При разработке направлений максимум внимания необходимо уделить квадрату «Слабые стороны – Угрозы».



# III. Анализ: Наиболее значимые угрозы при альтернативных ориентациях в достижении целей

КАФЕДРА (2016)	Успех	Потенциал
Является ключевым звеном подготовки бакалавров и магистров Института, обеспечивающим прогресс ФГБОУ ВПО «ОГИМ» на региональном рынке	Отсутствие «прорывов» в области технологий подготовки в силу перегруженности ППС учебной работой и бюрократическими процедурами	«Затухание» внедрения усовершенствований учебного процесса в образовательную среду вуза из-за сложностей интеграции
Обладает уникальным опытом, индивидуальным почерком и стилем развития, широкой известностью и высокой репутацией в регионе	Высокие репутационные риски вследствие несоответствия результатов декларациям	Размытое позиционирование кафедры на региональном рынке образовательных услуг
Разрабатывает опережающие образовательные программы и курсы, востребованность которых не подлежит сомнению	Потеря перспективных направлений подготовки в силу ориентации на наиболее рентабельные в краткосрочном периоде	Высокие репутационные риски в силу непрофильного трудоустройства
Выступает важным и полноценным партнером предприятий Оренбуржья и ведущих вузов России	Значительные потери ресурсов и организационных усилий на декларации сотрудничества	«Нулевая» активность потенциальных партнеров из-за их низкой готовности к новым формам кооперации

Выбор альтернативной ориентации при достижении целей определяет вероятность проявления соответствующей угрозы. Выбор смешанного подхода сопряжен с высокой вероятностью проявления обеих угроз.

### III. Анализ: Наиболее значимые слабые стороны при альтернативных ориентациях в достижении целей

КАФЕДРА (2016)	Успех	Потенциал
Является ключевым звеном подготовки бакалавров и магистров Института, обеспечивающим прогресс ФГБОУ ВПО «ОГИМ» на региональном рынке	Высокая неудовлетворенность ППС финансовыми условиями труда	Низкая мотивация и отсутствие достаточного количества времени на инновации из-за учебной нагрузки, бюрократических процедур, действующей системы поощрения
Обладает уникальным опытом, индивидуальным почерком и стилем развития, широкой известностью и высокой репутацией в регионе	Отсутствие четкого понимания и уверенности в долгосрочных карьерных перспективах у большинства сотрудников	
Разрабатывает опережающие образовательные программы и курсы, востребованность которых не подлежит сомнению	Недостаточный опыт глубокой проработки УМКД с использованием компетентностного подхода, существующих и перспективных форм, технологий обучения	
Выступает важным и полноценным партнером предприятий Оренбуржья и ведущих вузов России	Отсутствие должной мотивации и прямой личной заинтересованности в развитии взаимодействия со сторонними организациями	

Выбор альтернативной ориентации при достижении целей определяет степень влияния слабой стороны на результативность стратегии. Выбор смешанного подхода сопряжен с высокой вероятностью влияния обеих сторон.

# IV. Что необходимо делать?

## Соотнесение слабых сторон и угроз

	Отсутствие «прорывов» в области технологий подготовки в силу перегруженности ППС учебной работой и бюрократическими процедурами	Высокие репутационные риски вследствие несоответствия результатов декларациям	Потеря перспективных направлений подготовки в силу ориентации на наиболее рентабельные в краткосрочном периоде	Значительные потери ресурсов и организационных усилий на декларации сотрудничества	«Затухание» внедрения усовершенствований учебного процесса в образовательную среду вуза из-за сложности интеграции	Размытое позиционирование кафедры на региональном рынке образовательных услуг	Высокие репутационные риски в силу непрофильного трудоустройства	«Нулевая» активность потенциальных партнеров из-за их низкой готовности к новым формам кооперации
Высокая неудовлетворенность ППС финансовыми условиями труда	●	●	●	●	●	●	●	●
Низкая мотивация и отсутствие достаточного количества времени на инновации из-за учебной нагрузки, бюрократических процедур, действующей системы поощрения	●	●	●	●	●	●	●	●
Отсутствие четкого понимания и уверенности в долгосрочных карьерных перспективах у большинства сотрудников		●				●		
Недостаточный опыт глубокой проработки УМКД с использованием компетентностного подхода, существующих и перспективных форм, технологий обучения	●		●		●		●	
Отсутствие должной мотивации и прямой личной заинтересованности развитии взаимодействия со сторонними организациями				●				●

Ключевые стратегические направления развития основаны на комплексном преодолении слабых сторон кафедры. Подобная направленность способствует минимизации наиболее значимых угроз созданию успеха и увеличению потенциала

# V. Как необходимо действовать?

## 1. Адаптировать систему материального поощрения к существующим реалиям

Разработать систему материального поощрения сотрудников кафедры, учитывающую: 1) Усилия по развитию собственного и организационного потенциала 2) Активный вклад в текущую деятельность 3) Качество проработки образовательных, научных и консультационных услуг 4) Содействие продвижению и репутации вуза, кооперации с

## 2. Разработать и нормировать механизмы управления личным ростом и карьерой сотрудников кафедры

Обеспечить действенность механизмов оценки потенциала сотрудника, определения путей и средств личностного и профессионального развития, а также наиболее эффективной самореализации в учебной и внеучебной деятельности кафедры. Способствовать практической реализации принципов корпоративности, чувства локтя и непрерывности обучения сотрудников, профессионализм и личности которых являются главной ценностью кафедры как структурного подразделения.

## 3. Создать дружелюбную, индивидуально-ориентированную среду разработки и внедрения инноваций

Содействовать деbüroкратизации процессов разработки, согласования и внедрения инноваций с сохранением высокой степени персональной ответственности. Обеспечить удобство самоконтроля и оценки личных результатов студентов и ППС на всех стадиях жизненного цикла инновационных решений и продуктов, в разработке которых они принимают участие.

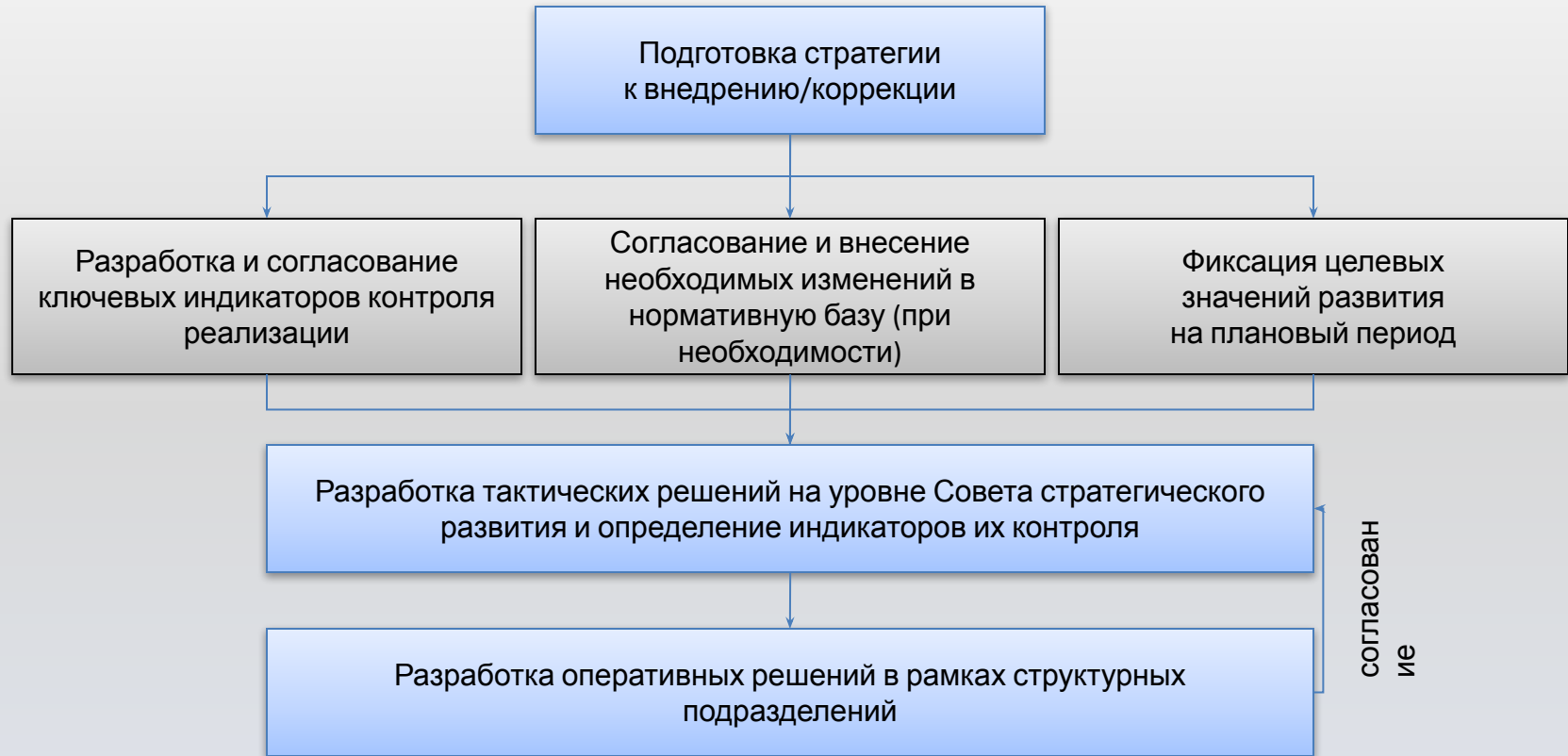
## 4. Повысить качество кооперации со сторонними организациями

Упорядочить приоритеты и регламентировать персональные стимулы и ответственность за качество кооперации со сторонними организациями в области реализации коммерческих и научных проектов вуза и кафедры.

Ключевые направления развития нацелены на достижение основных стратегических целей кафедры общего менеджмента посредством создания действенной системы стимулов, механизмов управления карьерным ростом, благоприятного инновационного климата при обеспечении высокой персональной ответственности сотрудников. Реализация мер по интеграции данных направлений в стратегию развития вуза значительно повысит вероятность ее успешного исполнения.

## V. Как необходимо действовать?

### Первоочередные тактические решения по реализации стратегии



Подготовка стратегии к реализации требует решения первостепенных тактических задач, направленных на разработку и утверждения инструментов управления и контроля реализации стратегии развития кафедры общего менеджмента

# VI. Как контролировать?

## Примеры ключевых индикаторов целей

КАФЕДРА (2016)	Успех	Потенциал
<p>Является ключевым звеном подготовки бакалавров и магистров Института, обеспечивающим прогресс ФГБОУ ВПО «ОГИМ» на региональном рынке</p>	<p><b>Объем и качество оказываемых образовательных услуг:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Объем оказания образовательных услуг</li><li>2. Средний уровень освоения компетенций</li></ol>	<p><b>Результативность удовлетворения потребностей в образовательных услугах:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Разброс в степени развития компетенций обучающихся</li><li>2. Доля повторного потребления образовательных услуг</li></ol>
<p>Обладает уникальным опытом, индивидуальным почерком и стилем развития, широкой известностью и высокой репутацией в регионе</p>	<p><b>Объем и качество индивидуальных образовательных услуг для организаций:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Количество оказанных индивидуальных услуг</li><li>2. Оценка качества услуг заказчиком</li></ol>	<p><b>Доверие и удовлетворенность широкого круга заказчиков:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Доля повторного потребления услуг</li><li>2. Соотношение долей крупных и мелких заказчиков в объеме оказанных услуг</li></ol>
<p>Разрабатывает опережающие образовательные программы и курсы, востребованность которых не подлежит сомнению</p>	<p><b>Объем и качество образовательных услуг, разработанных в последние 3 года:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Объем оказания относительно новых образовательных услуг</li><li>2. Средний уровень освоения компетенций</li></ol>	<p><b>Интенсивность и качество инновационных образовательных услуг:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Доля услуг, разработанных за последние 3 года, в общем объеме</li><li>2. Разброс в степени развития компетенций по новым услугам</li></ol>
<p>Выступает важным и полноценным партнером предприятий Оренбуржья и ведущих вузов России</p>	<p><b>Интенсивность взаимодействия:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Объем необразовательных услуг, оказанных предприятиям</li><li>2. Количество совместных проектов с другими вузами</li></ol>	<p><b>Качество кооперации:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Доля необразовательных услуг предприятиям в общем объеме</li><li>2. Цитируемость работ ППС и студентов в работах других вузов</li></ol>