

УДК 338.1

Д. В. Арутюнова

ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет», Таганрог,
e-mail: dvarutyunova@sfedu.ru

М. Ю. Ланкина

ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет», Таганрог, e-mail: mlankina@yandex.ru

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВУЗА КАК ОБЪЕКТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОНТЕКСТЕ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Ключевые слова: образовательная программа, конкурентоспособность, стратегическое управление, стейкхолдер, системный подход.

Высшее образование сегодня претерпевает глобальные изменения, вызванные трансформацией общества, в основе которой, в том числе, лежат изменения отношения как к процессам обучения, так и к методам и принципам реализации образовательных программ. Динамичное изменение внешней среды неизбежно влечет необходимость адаптации образовательных программ к новым требованиям реалий. Эти предпосылки модифицируют основные задачи вузов, которые сегодня заключаются в формировании долгосрочных стратегий, позволяющих превентивно реагировать на запросы внешней среды. В сложившихся условиях основным инструментом этой адаптации является стратегическое управление образовательными программами с целью формирования определенного уровня качества выпускника. Именно этот уровень становится индикатором репутации вуза, его востребованности и конкурентоспособности. Концепция стратегического управления в сфере образования есть результат взаимодействия нескольких субъектов управления, цели и задачи которых изначально могут не совпадать. Кроме того, эти субъекты имеют различные возможности реализации стратегических программ и проектов. Следовательно, мы не можем говорить сегодня об универсализации стратегических целей. Выстраивание концепции стратегического управления образовательной программой сводится к выявлению основных этапов стратегического управления и к адаптации методов и технологий каждого этапа с учетом выстроенных задач, ориентированных на достижение обозначенных целей.

D. V. Arutyunova

Southern Federal University, Taganrog, e-mail: dvarutyunova@sfedu.ru

M. Y. Lankina

Southern Federal University, Taganrog, e-mail: mlankina@yandex.ru

THE EDUCATIONAL PROGRAM OF THE UNIVERSITY AS AN OBJECT OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF INCREASING COMPETITIVENESS

Keywords: educational program, competitiveness, strategic management, stakeholder, system approach.

Higher education today is undergoing global changes caused by the transformation of society, which is based, among other things, on changes in attitudes both to learning processes and to the methods and principles of implementing educational programs. Dynamic changes in the external environment inevitably entail the need to adapt educational programs to the new requirements of reality. These prerequisites modify the main tasks of universities, which today consist in the formation of long-term strategies that allow a proactive response to the demands of the external environment. In the current conditions, the main tool of this adaptation is the strategic management of educational programs in order to form a certain level of graduate quality. This level becomes an indicator of the reputation of the university, its relevance and competitiveness. The concept of strategic management in the field of education is the result of the interaction of several management entities, whose goals and objectives may not initially coincide. In addition, these entities have various opportunities to implement strategic programs and projects. Therefore, we cannot talk today about the universalization of strategic goals. Building the concept of strategic management of the educational program is reduced to identifying the main stages of strategic management and to adapting the methods and technologies of each stage, taking into account the built tasks aimed at achieving the designated goals.

Введение

Современная система высшего образования сталкивается с определенными вызовами. Тотальная цифровизация и кастомизация образования, создание условий для реализации индивидуальных траекторий обучения, тренд на непрерывное обучение и др. требуют адаптации элементов системы высшего образования, и в первую очередь, адаптации образовательных программ (далее ОП), как наиболее динамичных элементов данной системы [1]. Наряду с задачей адаптации к изменениям внешней среды, в системе высшего образования отчетливо прослеживается замкнутость некоторых аспектов, а именно: выбор ОП, как и выбор образовательной организации, напрямую зависит от качества образовательного продукта, которое может быть достаточно высоким лишь в условиях значительной конкуренции, которая в итоге способна затруднять выбор ОП.

Вопрос выбора ОП упирается на только в ее качество, но и в способность адаптироваться к текущим запросам пользователей. Наибольший вес в рассматриваемых «запросах» имеют следующие тренды, получившие глобальное развитие в последнее время [2].

Территориальные границы сегодня становятся достаточно номинальными, особенно когда речь идет об образовании. Массовый открытый онлайн-курс (МООК) приобретает неоспоримую значимость и востребованность. Студенты самостоятельно формируют комплект тех направлений, которые им интересны и необходимы в текущий момент времени. Использование при этом дистанционных приемов обучения расширяют зону охвата МООК.

Другой тенденцией в развитии образования сегодня становится STEAM-образование, которое формирует новые правила мышления и позволяет, не отказываясь от фундаментальных принципов образования, избавиться от стереотипности преподнесения образовательного материала.

Наряду с данными изменениями меняются и методики преподавания, появляется возможность внедрения проектного подхода в образовательную деятельность: программы строятся на основе Project based learning (PBL), а использование Agile и Scrum в образовании трансформирует роль преподавателя. Проектные модернизируют учебный процесс в содержательном и временном аспектах, поддерживая тем самым высокую мотивацию и степень вовлеченности обучающихся.

В данных условиях, основной задачей вузов становится выстраивание долгосрочной стратегии, позволяющей адекватно и своевременно реагировать на запросы внешней среды, что актуализирует вопрос адаптации и применения методов стратегического менеджмента в контексте управления системой высшего образования в целом и ОП, в частности.

Цель исследования

Управление в российских вузах представляет собой многоуровневую модель управления учебной деятельностью и классически включает в себя три уровня: управление вузом в целом (ректорат, ученый совет); управление блоком специальностей (деканат) и управление подготовкой по отдельным, укрупненным специальностям (департаменты и кафедры).

С точки зрения анализа образовательной деятельности в аспектах стратегического менеджмента можно выделить следующие уровни [3]:

- управление портфелем ОП на уровне вуза,
- управление конкурентоспособностью ОП,
- управление функциональными аспектами ОП.

Следует отметить, что особое внимание уделяется управленческим аспектам на уровне вузов, так, например, в работе «Дефициты и парадоксы рынка высшего образования в России и его организации в российских вузах: что можно изменить?» А. П. Прохорова и В. Н. Блинова подробно изложены ключевые особенности вузов как объектов реформирования [4].

Настоящее исследование будет акцентировать взгляд на стратегических аспектах управления ОП, поскольку именно ОП формирует уровень качества выпускника, а, следовательно, позволяет образовательной организации конкурировать за абитуриентов. Кроме этого, высокое качество знаний выпускника становится фундаментальным аспектом процесса формирования репутации образовательной организации. Очевидной также становится закономерность повышенного внимания со стороны работодателей. Функциональные направления образовательной деятельности важны с точки зрения эффективной реализации конкурентной стратегии ОП. Здесь актуализируется вопрос детальной проработки функциональных аспектов, таких как: маркетинг,

кадровая политика, инновационные технологии в проектировании образовательного процесса, методики преподавания и др.

Таким образом, целью исследования является формирование концепции стратегического управления ОП в контексте повышения конкурентоспособности. Объектом исследования является ОП вуза, а предмет исследования – процессы, методы и инструменты стратегического управления ОП.

В рамках проводимого исследования решались следующие задачи:

- определение основных аспектов и элементов стратегического управления ОП;
- выявление особенностей ОП как объекта стратегического управления;
- формирование концепции стратегического управления ОП, включающей основные этапы процесса и используемые методы и инструменты.

Методы исследования

Вопросам управления ОП уделяется значительное внимание: классическое управление, при котором ОП формировались в основном с учетом требований стандартов и далеко не всегда соответствовали требованиям работодателей, затрудняет гибкость вуза и снижает его конкурентоспособность.

Следует отметить, что ряд исследователей [5] рассматривают процесс трансформации ОП от стандартного незыблемого “вневременного” конструкта к пониманию ее как проекта, который организуется гибко и вариативно, имеет заказчика, конечную цель и временную перспективу.

Обзор проведенных исследований в данной области [6], [7] позволил выявить определенную закономерность, а именно авторы приравнивают понятие проект и ОП, определяя ключевую характеристику данных терминов как комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения в течение заданного периода времени, поставленных задач с четко определенными целями.

Таким образом, допущение о сопоставимости понятий ОП и проекта позволяет адаптировать технологию управления проектом, как процесс целенаправленного изменения для успешного выполнения запланированных работ в соответствии с изначально установленными целями и требованиями, для управления ОП. Характер стратегического управления ОП просматривается не только в выборе инструмента реализации

принципов управления, но и в понимании необходимости разработки новых принципов воздействия. Поскольку необходимость разработки стратегических приемов управления ОП не вызывает сомнений, обратимся к исследованию данного вопроса.

Результаты исследования

С точки зрения стратегического управления следует определить его основные элементы.

1. Объектом управления нашего исследования является ОП. В соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» образовательная программа определяет содержание образования, т. е. способствует взаимопониманию и сотрудничеству между людьми, народами независимо от расовой, национальной, этнической, религиозной и социальной принадлежности, учитывает разнообразие мировоззренческих подходов, обеспечивает развитие способностей каждого человека, формирование и развитие его личности в соответствии с принятыми в семье и обществе духовно-нравственными и социокультурными ценностями [8].

Образовательная программа высшего образования регламентирует цели, ожидаемые результаты, содержание, условия и технологии реализации образовательного процесса, оценку качества подготовки выпускника [9].

Таким образом, ОП, как объект управления, интересна по ряду причин.

Во-первых, последовательность разработки стратегии определяется принципом системного анализа – «сверху – вниз». Поэтому важным условием разработки стратегии является наличие стратегии у объекта более высокого уровня. В нашем случае, с одной стороны ОП – это самодостаточная система. А значит для нее характерны признаки системы, которые не требуют дополнительного анализа: целостность и делимость, под которыми понимается целостное образование ОП. С другой стороны, в составе ОП отчетливо могут быть выделены целостные объекты. Принцип связи с окружающей средой также свойственен ОП, поскольку отражает зависимость содержания программы (если иного не предусмотрено ФЗ) от политики образовательного учреждения. Обратимся к такому свойству системы как эмерджентность. Образовательная программа приобретает качества присущие ей

в целом, способные регламентировать как содержание программы, так и технологию реализации образовательного процесса, однако эти качества не свойственны ни одному из её элементов в отдельности. Наличие интегративных качеств показывает, что свойства системы хотя и зависят от свойств её элементов, но не определяются ими полностью. Принцип структурированности для ОП раскрывается через устойчивое упорядоченное распределение компонентов программы во времени, образуя преемственные связи. Способность менять отдельные элементы системы, не затрагивая при этом другие компоненты, именуется принципом обобщения системы, также присущем ОП.

С другой стороны – образовательная программа – это элемент (подсистема) системы более высокого порядка (например, когда идет речь о совокупности программ института или вуза, «портфель проектов»). Следовательно – присутствует тесная взаимосвязь с другими элементами и окружением. Образовательная программа – это открытая система. Отсюда вытекают особенности анализа и управления программой.

Во-вторых, ОП представляет собой системообразующий фактор интеграции образовательной, научно-исследовательской и социально-воспитательной деятельности, направленный на повышение качества подготовки выпускников. Следовательно, управление ОП представляет собой совокупность содержательных, процессуальных, ресурсных, субъектно-деятельностных, результативно-оценочных компонентов, целостность которых обеспечивается интеграционными процессами на всех уровнях образования

Рассматривая процесс управления ОП как систему, состоящую из взаимосвязанных элементов, получаем, что каждый элемент системы имеет свою цель, т. е. процесс управления ОП – многоцелевой. Поэтому формирование целевых функций и его компонентов – необходимое условие, без которого реализовать современную систему управления практически невозможно.

2. Субъект управления размыт. На практике деятельность руководителей ОП в большей степени носит операционный характер и ориентирована на внутренние процессы программы. Причем, руководители могут играть разные роли. Согласно результатам исследования НИУ ВШЭ проведенного Д. В. Гергерт и Д. Г. Артемьевым [10] разные

роли руководителей ориентированы на решение задач различных категорий. Авторы анализируют не только обязанности академического руководителя, но и ориентируясь на выбор приоритетного направления в деятельности руководителя, рассматривают примеры поведения в рамках модели конкурирующих ценностей.

Концепция стратегического управления в сфере образования есть результат взаимодействия нескольких субъектов управления, цели и задачи которых изначально могут не совпадать. Кроме того, эти субъекты имеют различные возможности (организационные, кадровые, финансовые, информационные) реализации стратегических программ и проектов. То есть, по факту, мы не можем говорить сегодня об универсализации стратегических целей.

3. Стейхолдеры. Поскольку устойчивое развитие объекта зависит от качества взаимоотношений с разными группами заинтересованных сторон, очевидно, что эффективное становление и реализация ОП невозможны без достоверной оценки степени влияния стейхолдеров. Согласно теории стратегического управления рассмотренной сквозь призму теории заинтересованных сторон, эффективность существования организации напрямую зависит от способности удовлетворить интересы стейхолдеров. Данное утверждение актуально и для образовательной организации. Подробный анализ основных групп стейхолдеров представлен в работе Т. К. Екшикеева [11]. Анализ позволил выделить следующие группы заинтересованных сторон:

– преподавательский состав, заинтересованный в качественном наборе абитуриентов и в высококачественном выпуске обученных специалистов. Подобный интерес сопряжен с возможностью преподавательского состава реализовать в полной мере свой потенциал.

– образовательные учреждения общего и среднего образования, которые проявляют заинтересованность в «переводе» обучающихся в высшие учебные заведения и рассматривают этот процесс как оценку эффективности деятельности.

– абитуриенты, будучи пользователями образовательных услуг, становятся стейхолдерами, чьи интересы сводятся к освоению ОП с целью дальнейшего трудоустройства.

– работодатели, прямой интерес которых сводится к поиску высококомпетентных соискателей.

Таким образом, закономерность взаимодействия стейкхолдеров с образовательным учреждением очевидна, а эффективное взаимодействие с каждым достигается через разные оперативные роли руководителя ОП.

4. Цель управления ОП – повышение ее конкурентоспособности. Столь емкая цель становится не только ясно сформулированной (что можно воспринять как принцип целеполагания), но к тому же отражает интересы стейкхолдеров, задает ориентиры субъектам управления, раскрывает принципы существования и дальнейшего развития объекта управления.

5. Внешняя среда для ОП, на наш взгляд, представлена несколькими срезами.

А) Глобальная внешняя среда – макроокружение, состоящее из факторов косвенного воздействия.

Социальные факторы могут быть рассмотрены с позиции демографического аспекта, отражать структуру общества, выделять потенциально «полезную» нишу, интересы которой могут быть учтены в процессе формирования ОП.

Политические факторы действуют на выстроенные связи взаимодействия образовательных учреждений на глобальных фронтах. Обеспечивают популяризацию отдельных направлений, используя государственный плановый подход в формировании задания образовательным учреждениям.

Экономические факторы имеют глобальный характер, действуя и на платежеспособность потребителей, и на политику ценообразования, выбранную образовательным учреждением. Так же, данные факторы неразрывно связаны с политическими аспектами и социальными аспектами.

Технологические факторы представляют собой инновационные подходы, приемы и методы, позволяющие повысить конкурентоспособность программы. Открытое применение принципов и технологий, апробированных на исследуемых объектах, позволяет достичь высоких показателей деятельности.

Отраслевые и региональные характеристики. Важным ориентиром с точки зрения выстраивания конкурентоспособной программы являются характеристики отрасли, в частности, привлекательность отрасли, стадия развития и движущие силы отрасли, классификационные признаки регионов и др. Данные характеристики требуют систематического мониторинга и адекватной

реакции: с одной стороны – приспособление к потребностям отрасли, а с другой – упреждающее воздействие на отрасль в целом.

Б) Локальная внешняя среда наполнена такими элементами рынка, как: конкуренты, потребители, партнеры и пр. Элементы данной среды могут образовывать группы стейкхолдеров, которые как отмечалось ранее, заинтересованы в высоком качестве ОП.

В) Ближайшее окружение включает в себя факторы прямого воздействия, например, корпоративная культура вуза, регламентирующая нормы поведения сотрудников, формальные требования по реализации ОП и пр. На этом уровне формируется «продуктовый портфель» вуза (совокупность ОП), который становится индикатором выбранного стратегического пути, указывая направление развития вуза.

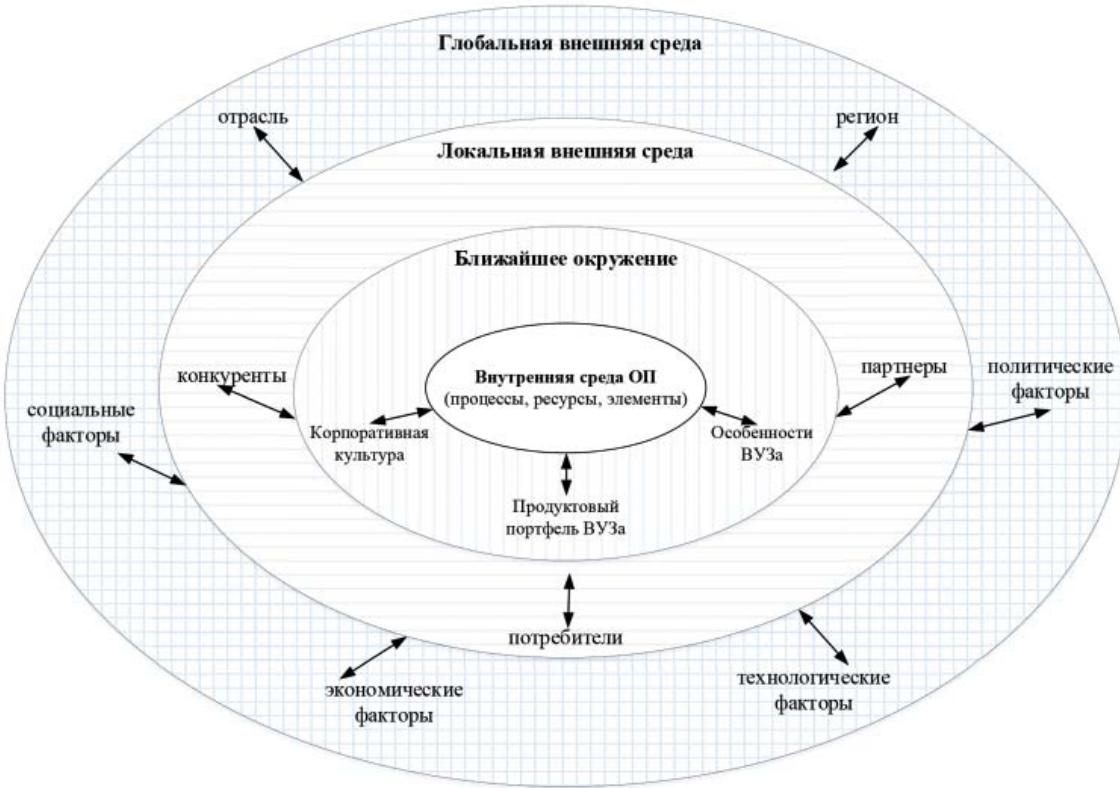
6. Внутренняя среда – ядро стратегического управления, наполненное основными процессами, ресурсами, элементами, составляющими саму ОП. Поскольку внутренняя среда представляет собой комплекс ситуационных факторов, которые динамично меняются, но при этом поддаются контролю со стороны управляемца, необходимо провести анализ структурных компонентов внутренней среды, чтобы определить потенциал конкурентоспособности проекта. Структурными элементами внутренней среды ОП являются: цели и задачи ОП, технологии, подходы и принципы, применяемые в реализации ОП, кадровый и иной ресурсный потенциал ОП и т. п.

Основные аспекты внешней и внутренней среды ОП в контексте стратегического управления схематично представлены на рисунке.

Обобщая исследование, сформируем базовые этапы, ключевые элементы, методы и инструменты стратегического управления ОП (таблица).

Заключение

Таким образом, формирование концепции стратегического управления ОП в контексте повышения ее конкурентоспособности сводится к выявлению основных этапов стратегического управления и к адаптации методов и технологий каждого этапа с учетом выявленных выше особенностей объекта исследования. Предложенная концепция стратегического управления образовательной программой в дальнейшем требует более детального обсуждения процесса реализации отдельных этапов.



Основные аспекты внешней и внутренней среды образовательной программы в контексте стратегического управления

Основные этапы, методы и инструменты стратегического управления ОП вуза

Этап	Содержание этапа	Ключевые элементы	Методы и инструменты
1	2	3	4
Целеполагание	Формирования основных элементов стратегического выбора	Миссия Стратегическая цель Задачи Программа	Методы генерации идей Формирование сценариев развития SMART принцип Ментальные карты
Анализ (диагностика)	Анализ внешней среды (глобальное окружение)	Анализ трендов и тенденций Анализ региональной экономики Анализ отдельных отраслей	PESTEL Анализ экономических характеристик отрасли Анализ движущих сил отрасли Экономико-математическое моделирование
	Анализ внешней среды (локальное окружение)	Анализ рынка Анализ конкурентов Анализ поведения потребителей	Модель 5 сил Портера Сеть ценностей Построение карты стратегических группировок Многоугольник конкурентоспособности Качественные и количественные методы анализа поведения потребителей Анализ мотивации
	Анализ внешней среды (ближайшее окружение)	Портфельный анализ Анализ ограничений Анализ конкурентов Анализ организационной среды	Матричные методики анализа портфеля Метод теории ограничений Построение карты стратегических группировок Многоугольник конкурентоспособности Метод 7 S
	Анализ внутренней среды	Анализ ресурсов Анализ компетенций Анализ конкурентного преимущества	Количественный и качественный анализ ресурсов Анализ цепочки добавленной стоимости SNW-анализ

Окончание таблицы

1	2	3	4
	Ситуационный анализ	Анализ актуальности текущей стратегии Анализ ситуации	Анализ разрыва Анализ стоимостной цепочки SWOT
Стратегическое планирование	Выбор стратегии и стратегических приоритетов развития	Выбор стратегии роста и развития Выбор конкурентной стратегии Выбор стратегии конкурентной борьбы Выбор функциональных стратегий	
	Разработка сценариев и стратегических планов	Определение периода планирования Разработка сценариев развития Разработка дорожной карты	
Управление реализацией	Реализация и контроль	Мониторинг реализации Оценка эффективности стратегии	Система сбалансированных показателей Система KPI

Библиографический список

1. Константинова Л.В. Тенденции развития высшего образования в мире и в России аналитический доклад-дайджест // Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова научно-исследовательский институт развития образования. М., 2021. 199 с.
2. Арутюнова Д.В. Система высшего образования как институт экономики знаний // Новые институты для новой экономики. Сборник материалов XII Международной научной конференции по институциональной экономике. 25–29 апреля 2018 г. Казань: Изд-во «Познание» Казанского инновационного университета, 2018. 428 с.
3. Арутюнова Д.В., Алексинская Т.В., Дрокина К.В. Концепция управления образовательной программой вуза в условиях реализации стратегии академического превосходства // Экономика и предпринимательство. 2020. № 6.
4. Прохоров А.П., Блинов В.Н. Дефициты и парадоксы рынка высшего образования в России и его организации в российских вузах: что можно изменить// Университетское управление: практика и анализ. 2019. № 23 (1-2). С. 165–176.
5. Патрахина Т.Н. Стратегическое планирование в сфере образования: от теории к практике: монография. Нижневартовск: Издательство Нижневарт. гос.ун-та, 2017. 90 с.
6. Клемешев А.П., Кукса И.Ю. Управление образовательными программами как фактор модернизации университета // Высшее образование в России. 2016. № 5 (201). С. 10–20.
7. Барanova Н.В. Управление образовательной программой высшего образования как особый вид профессиональной деятельности (анализ профессионального стандарта «Педагог профессионального образования») // Педагогический журнал. 2016. № 4. С. 175–186.
8. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ (с изменениями и дополнениями)// Консультант Плюс (электронный ресурс) URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения 25.11.2022).
9. Самерханова Э.К. Моделирование компонентов системы управления образовательными программами в вузе // Вестник Мининского университета. 2016. № 4.
10. Гергерт Д.В., Артемьев Д.Г. Академический руководитель образовательной программы: роль, функции, эффективность. Кейс–стад и// Университетское управление: практика и анализ. 2018. № 22 (5). С. 75–87.
11. Екшикеев Т.К. Стейкхолдеры рынка образовательных услуг // Экономика и бизнес. 2020. № 3. С. 182.