УДК 681.3.06

Анін А.Ю., пров. інж.,
ННЦ «ІТ-Інкубатор»
Антощук С.Г., д.т.н., проф.,
кафедра інформаційних систем

Стратегічний план розвитку - кожній кафедрі

А.Ю. Анін, С.Г. Антощук. Стратегічний план розвитку – кожній кафедрі. *Пропонується метод розробки та втілення стратегічного плану розвитку кафедри як елементарної структури вищого навчального закладу.*

А.Ю. Анин, С.Г. Антощук. Стратегический план развития – каждой кафедре. *Предлагается метод разработки и воплощения стратегического плана развития кафедры как элементарной структуры высшего учебного заведения.*

A.J. Anin, S.G. Antoshchuk. Strategic Development Planning to each University Department. *Proposal deals with an efficient Strategic Development Planning & Implementation methodology applicable for every department of every higher education institution in Ukraine.*

«Якщо не знаєш, куди пливти,
- ніякий вітер не буде погожим»
(Лао Цзи, філософ та полководець)

Українські освітні установи зіткнулися зі стрімкими та непередбачуваними змінами зовнішнього середовища: скороченням бюджетного фінансування та необхідністю переходу на принципи ринкової економіки. Внутрішнє середовище українських вишів теж різко змінилося. По-перше, впав рівень загальноосвітньої підготовки абітурієнтів та їх мотивація до старанного навчання. По-друге, матеріальна база багатьох вишів не здатна забезпечити необхідний склад, обсяг та якість практичної підготовки фахівців, зокрема, в інформаційних технологіях. По-третє, конкурентний ринок праці почав висувати дуже різні та швидкозмінні вимоги до компетенцій випускників.

Цілком вочевидь, що звичні в минулі десятиліття моделі функціонування багатьох кафедр перестали забезпечувати їх колишню життєздатність. Тому їх керівники та персонал нині стоять перед дилемою:

Вибір 1: Нічого не змінювати і продовжувати жити та діяти за колишніми схемами в надії, що всі проблеми вирішаться самі собою або вищим керівництвом.

Вибір 2: Перейти на нові схеми діяльності кафедр за прикладом найсильніших гравців свого ринку. За таким вибором слід пристосовувати кафедри до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах.

Куди ж «пливти»?

«Чужому научайтесь, та свого не цурайтесь ...»
(Тарас Шевченко)

© А.Ю. Анін, С.Г. Антощук, 2012

Ще років десять тому багато відомих російських університетів теж сумно перебували в аналогічному стані. Головна проблема була та ж сама, що й в українських університетах зараз – відсутність фінансування. Саме це спонукало деяких ініціативних російських колег зайнятися розробкою та втіленням стратегій інноваційного розвитку їх університетів.

Результат виявився успішним – спочатку Вища Школа Економіки (ВШЕ), а слідом за нею Московський Інженерно-Фізичний Інститут (МІФІ), Московський Інститут Сталі і Сплавів (МІСіС) та інші російські виші зробили енергійні кроки до того, щоб стати інноваційними дослідницькими університетами. Ці ініціативи отримали підтримку уряду, і нині вже 29 російських вишів пройшли конкурс програм розвитку і отримали статус «національний дослідницький університет» (НДУ) [1]. За світовим досвідом саме такі університети задають вектор інноваційного розвитку економіки, формують «креативний клас» підприємців, дослідників, інженерів, управлінців, створюють новий формат взаємодії освіти, досліджень та бізнесу, а в кінцевому рахунку – забезпечують конкурентні переваги країни в сучасному світі [2].

Навіть поверхневий аналіз веб-сайтів російських НДУ і програм їх розвитку дозволяє зробити простій висновок про те, що в цих університетах створено тотальний режим перманентної інноваційності, зокрема:

- в корені змінені колишні, створені та постійно виникають нові сфери, напрями і методи діяльності, наукових досліджень, розробок та навчання;
- широко виконуються прикладні дослідження та розробки комерційного характеру;
- викладачі-науковці та студенти масово залучені до науково-дослідної та проектної діяльностей [3].

Все вищевикладене дозволяє зробити висновок, що в Україні теж будуть найбільш життєздатними кафедри з добре розвиненими інноваційною, дослідницькою та підприємницькою функціями. Для цього їм обов’язково знадобиться добре розроблений та ефективно втілений стратегічний план розвитку, тобто шлях до найкращих можливих життє- та дієздатного стану, фінансового здоров'я та загального успіху.

Що ж слід розуміти під стратегією розвитку кафедри?

Стратегією є чітко окреслена та рішуча діяльність, спрямована на приведення кафедри в найкращий життє- та дієздатний стан з точки зору її завдань та функцій, ефективності внутрішніх процесів, фінансового здоров'я, організаційної стійкості та інших ключових факторів успіху.

У чому ж полягає процес розробки стратегії?

Формування стратегії розвитку кафедри на практиці частіше за все буде пов'язане з процедурою відповіді на три основні групи питань, що дозволяють визначити її поточний стан, цільові орієнтири та способи їх досягнення:

- в якому стані в даний момент знаходиться наша кафедра?
- якою ми прагнемо нашу кафедру зробити?
- яким чином наша кафедра може досягти бажаного стратегічного ідеалу та що саме нам необхідно зробити, щоб цьому ідеалу відповідати?

Пошук відповідей на ці питання становить основний зміст стратегічного планування розвитку кафедри. Підсумком проведеного аналізу має стати комплекс конкретних дій – так звана «дорожня карта» - які обов'язково повинні бути здійснені для досягнення цілей розвитку.

За основу методики аналізу та планування стретегії розвитку кафедри прийнято 9-крокову програму стратегічного аналізу стану організації та пошуку ефективних шляхів її розвитку, запропоновану Террі Хорном, директором навчальних програм «Стратегічне мислення», «Стратегічне планування» та «Управління Змінами» в Бізнес-Школі Університету Центрального Ланкаширу (Велика Британія) [4]. Програма базується на Методі Контрольних Питань (МКП), що широко застосовується для активізації пошукового та творчого мислення в різних областях людської діяльності.

МКП здійснюється або у формі монологу розробника стратегії, зверненого до самого себе, або у формі діалогу, наприклад, у формі питань, що задаються керівником мозкового штурму членам групи кваліфікованих експертів. На основі отриманих відповідей складається «дорожня карта» - план конкретних та рішучих дій.

Згідно з [4], спочатку глибокому та всебічному аналізу піддаються так звані Зовнішні Стратегічні Фактори Впливу, яким постійно і неминуче піддається кожна кафедра. Потім розробляється план мінімізації негативних проблем і максимізації позитивних можливостей для кафедри, створюваних зовнішніми впливами.

Далі глибокому та всебічному аналізу піддаються так звані Внутрішні Стратегічні Фактори Успіху, що виникають з характеру діяльності конкретної кафедри. Тут визначаються їх наявність або відсутність, рівень та якість поточного використання, можливості посилення та розширення. Потім розробляється план мінімізації негативних проблем та максимізації позитивних ефектів, що викликаються факторами успіху.

В даний час авторами активно створюється практична методика побудови «дорожньої карти» розвитку Кафедри Інформаційних Систем Інституту Комп'ютерних систем ОНПУ.

Методика передбачає прогнозування того стану, до якого кафедра прямує в поточний момент, вибір бажаного напряму її розвитку, визначення Стратегічного Бачення бажаного майбутнього стану кафедри, її Місії та бажаних Стратегічних Цілей, розгляд та вибір стратегічних варіантів майбутнього розвитку та прийняття остаточних рішень про Плани Рішучих Дій.

Важливий ключовий момент!

Основними передумовами до успішної розробки нової стратегії розвитку та діяльності кафедри неодмінно мають бути розуміння загального стану справ у галузі та на ринку відповідних наукових і освітніх продуктів і послуг. До того ж, розробляючи «дорожню карту», необхідно постійно шукати відповіді на так звані «каверзні питання». Наприклад, які саме проблеми (перешкоди) заважають кафедрі стати лідером?

У стратегії, потрібно не тільки окреслити *проблеми*, які передбачається вирішити, але ясно і точно описати *засоби, шляхи та методи* їх вирішення.

Тактика реалізації стратегії повинна бути описана ясно і чітко. Всі майбутні дії повинні бути розписані поетапно крок за кроком.

Формування стратегії базується на розробці та розвитку Стратегічного Бачення та Місії кафедри. Формування Команди Стратегічного Розвитку з числа соратників, хто підтримують Бачення та Місію, дозволить розробити Генеральну Мету кафедри , узгодити стратегічні установки, визначити тактичні завдання.

Стратегічна гнучкість буде забезпечена розробкою кількох варіантів сценаріїв розвитку - стратегічних альтернатив, - з яких буде втілений той сценарій, що найбільшою мірою відповідатиме поточним ситуації та стану зовнішнього і внутрішнього середовищ кафедри. Крім того, реальна стратегія кафедри буде доповнюватись оперативними рішеннями, які будуть прийматися в разі виникнення непередбачених ситуацій.

Висновок.

За умови неформального та відповідального підходу до розробки стратегії розвитку вона надасть кафедрі три найважливіші переваги:

– буде визначено напрям розвитку, що додасть діям керівників і співробітників конструктивну узгодженість та спільність в ефективному використанні всіх доступних ресурсів та можливостей;

– стратегія дасть персоналу кафедри відчуття впевненості в майбутньому та бачення перспектив;

– буде сформована унікальність кафедри, завдяки чому її співробітники усвідомлять сенс своєї роботи, відчують свою належність до особливої групи людей та будуть цим пишатися.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Национальные исследовательские университеты [електронний ресурс] / Веб-сайт Міністерства освіти і науки Росії. – режим доступу: http://mon.gov.ru/pro/niu/ (10.05.12).
2. Программа создания и развития федерального технологического университета МИСиС на 2009-2013 годы и до 2025 года [електронний ресурс] / Корпоративний портал Национального исследовательского технологического університета «Московский институт стали и сплавов.» - режим доступу: http://misis.ru/ (10.05.12).
3. О совершенствовании системы элитного технического образования ТПУ [електронний ресурс] / Портал Томського політехнічного університету. - режим доступу: http://portal.tpu.ru/departments/otdel/oeo/develop (10.05.12).
4. Simon Wootton and Terry Horne. Strategic Planning: The Nine Step Programme. 1997. Kogan Page Limited, London, UK. - 128 pp.