

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВУЗОМ



Г. И. Лазарев

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ВУЗОМ: ЭТАПЫ, КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ

В статье ректора Владивостокского государственного университета экономики и сервиса (ВГУЭС) сделан анализ деятельности вуза по построению системы управления, адекватной требованиям внешней среды. Раскрыт опыт университета в области стратегического планирования. Описаны инструменты для разработки и реализации стратегии социально-ответственного вуза. Обоснованы характеристики вуза как предпринимательского университета. Приведены основные параметры программы стратегического развития ВГУЭС на ближайшие годы.

Ключевые слова: стратегическое управление университетом, стратегическое планирование, предпринимательский университет, социальная ответственность, программа развития.



G. I. Lazarev

Efficient university management: milestones, main directions and prospects

The article written by the VSUES Rector presents analysis of the university activity on designing the management system corresponding to the requirements of the social environment. It reveals the university experience in the sphere of strategic planning. It gives a description of the tools used for elaborating and implementation of the strategy of a socially responsible university. The article provides a basis for the features characterizing VSUES as an entrepreneurial Higher Education Institution. The author describes key parameters of strategic development of the University for a few coming years.

Key words: university strategic management, strategic planning, entrepreneurial university, social responsibility, development program.

В этом выпуске журнала мы в определенной степени подводим итоги 45-летнего развития Владивостокского государственного университета экономики и сервиса (ВГУЭС). Результаты, которые мы имеем на сегодня, вселяют оптимизм и дают основания для гордости: такого короткого для университетских масштабов срока хватило, чтобы из ведомственного вуза ВГУЭС стал одним из лучших региональных университетов. Сегодня университет предлагает 224 основные образовательные программы всех уровней образования и 211 программ дополнительного образования для более 24 тыс. обучающихся (включая иностранных студентов). ВГУЭС

сегодня представляет из себя многопрофильный университетский комплекс с высококвалифицированным кадровым составом и современной материально-технической базой. Университет развивается как социально ответственный предпринимательский вуз, создавший систему эффективного управления, использующий инновационные подходы к организации образовательного и научно-исследовательского процессов и стратегического партнёрства с субъектами рынка и власти.

Значительность проведенных за последнее десятилетие преобразований отмечена и внешними экспертами, включая комплексную оценку вуза Министерством образования и науки и от-

звывы представителей международного образовательного сообщества. В 2007 г. ВГУЭС стал лауреатом конкурса Министерства образования и науки «Системы качества подготовки выпускников образовательных учреждений профессионального образования», в 2008 г. ему была присуждена премия Правительства РФ в области качества. В последние годы ВГУЭС уверенно удерживает первое место в рейтинге Министерства образования и науки РФ среди вузов сервиса. По оценке, выполненной ФГУ ГНИИ ИТТ «Информика», мы входим в рейтинг Топ-30 российских вузов по уровню информатизации. Четыре раза (в том числе, в текущем году) вуз занимал первое место среди вузов Дальневосточного федерального округа в рейтинге Федеральной стипендиальной программы благотворительного фонда В. Потанина. Наградой всему университетскому коллективу автор этой статьи считает и свою победу в 2010 г. в конкурсе Международной ассоциации СЕЕМАН, способствующей улучшению качества менеджмента в Центральной и Восточной Европе (номинация «Выдающийся менеджер»).

В чем причина этих успехов и как они были достигнуты? В чем мы видим свои слабые стороны и как решаем возникающие проблемы? В предлагаемой статье мы проанализируем эволюцию наших управленческих подходов и определим стратегию развития вуза на среднесрочную перспективу в контексте общих процессов, происходящих в системе высшей школы и обществе в целом.

ВГУЭС целенаправленно совершенствует управление всеми сферами своей деятельности в течение последних 15 лет. Первая половина девяностых годов стала для нас (как, впрочем, и для большинства российских вузов) периодом антикризисного управления. Дошедший и до России общемировой процесс сокращения присутствия (в том числе, финансового) государства в сфере высшего образования с одновременным предоставлением вузам некоторой самостоятельности и права зарабатывать деньги заставил вузы решать проблему элементарной выживаемости. В те годы наш вуз был в гораздо более плачевном состоянии, чем многие другие, и эта проблема стояла для нас более остро. С ней университет справился, умело используя инструменты финансового менеджмента и отрегулировав экономическую структуру управления. Последовавшая некоторая экономическая стабилизация отодвинула вопрос сиюминутного выживания на задний план, а рост конкуренции за

очень ограниченные ресурсы дал нам сильный импульс к проявлению активности и принятию мер, обеспечивающих конкурентные преимущества и устойчивое развитие. Антикризисный менеджмент потерял свою актуальность, но возникла потребность в формировании и реализации стратегии развития как самостоятельной деятельности, отличной от оперативного управления.

Для нас управленческие проблемы этого периода были связаны с неадаптированностью структур управления вузом к изменившимся условиям, которые стали носить во многом рыночный характер. Ответом стала новая система управления, которая основывалась на принципе самоуправления. Вся ответственность за экономическую эффективность учебных программ, а также соответствующие полномочия возлагались на учебные подразделения (кафедры, институты). В такой структуре центр активности всех аспектов деятельности вуза смещался с верхнего уровня иерархии в направлении среднего звена, которому делегируется часть полномочий и ответственности, при этом выработка общей идеологии развития вуза осталась за ректоратом. Перестройки требовала и система управления ресурсами. Именно поэтому мы стали внедрять систему управления на принципах контроллинга, предприняли меры по оптимизации затрат.

Обеспечение конкурентоспособности вуза потребовало экономического подхода к управлению университетом. Мы посчитали возможным добиться этого за счет двух факторов: высокого качества образовательных услуг и конкурентоспособной цены, то есть необходимо было одновременно осуществлять оптимизацию издержек и обеспечивать повышение качества обучения, а через это — и увеличение доходов. По итогам анализа образовательных программ были сокращены некоторые дублирующие курсы и консолидированы академические программы, что существенно повысило качество программ и их экономичность. За счет внедрения новых управленческих и обучающих технологий мы повысили коэффициент соотношения студент—преподаватель и достигли значительного повышения производительности труда преподавателей и, соответственно, роста стоимости единицы рабочего времени преподавателей.

Пересмотру подверглось и наше понимание качества образования, поскольку в новом социальном контексте субъектом его оценки становятся, помимо государства, и другие клиенты (заказчики) — студенты, работодатели. Новая, клиентоориентированная модель вуза предъявила

новые требования к продукту (новое содержание образовательных программ, инновационные научные разработки), способам его доставки (новые образовательные технологии), к созданию инфраструктуры, обеспечивающей качественное обслуживание клиентов (оснащение аудиторий, библиотек, обустройство кампуса и т. д.), а также персоналу (новые компетенции преподавателей и сотрудников вузов). Таким образом, было положено начало введению рыночных критериев эффективности вуза, статус которого все в большей степени приобретал признаки субъекта рыночных отношений.

Именно в этот период у нас возникла потребность не только планировать свою текущую деятельность, но и сформулировать и скоординировать более отдаленные планы и цели. Найти свое место и жить в динамичных рыночных условиях можно было только опираясь на системный подход. Осуществление стратегического планирования должно было стать базой социально-экономического роста университета, увязать разные программы и проекты, концентрировать и рационально использовать ресурсы. Мы были уверены, что стратегия даст сотрудникам университета ощущение твердой почвы под ногами в море все возрастающей неопределенности будущего. И, конечно, качественный стратегический план должен был помочь в привлечении новых ресурсов, повышении конкурентоспособности и эффективности функционирования университета.

Первым шагом стало участие ВГУЭС в 2003 г. в программе «Стратегическое планирование развития российских вузов», организованной журналом «Университетское управление: практика и анализ» при поддержке Фонда Форда [2]. В отличие от стратегического управления в бизнесе, стандарты и технологии управления для вузов в то время практически не были разработаны, и университеты испытывали явную недостаточность информации по проблемам вузовского управления. В то же время мы отдавали себе отчет в том, что прямой перенос хорошо и подробно разработанных методов корпоративного управления в вузовскую сферу может быть ошибочным, так как важнейшие факторы развития данных сфер принципиально различаются. Отсутствовали и примеры успешно реализованных в российских условиях стратегий. Эти обстоятельства, конечно, препятствовали нашему быстрому продвижению по новому пути, но не отменяли необходимость такого движения.

При выборе определенной стратегии своего

развития университет неизбежно приходит к необходимости определить свое место как во внешней среде в целом, так и в вузовской системе. При этом общим для всех вузов является определение своей роли как центра образования, науки и культуры. Особенность же каждого отдельного университета определяется преимущественным развитием какого-либо направления, базового для данного вуза, при сохранении всех остальных системообразующих функций. В зависимости от того, какое именно направление становится ключевым, создается определенная модель, которая и ложится в основу формирования стратегии. Мы выбирали стратегию как наиболее оптимальное сочетание между нашими целями и возможностями их реализации. Здесь нам пришлось проанализировать, на каком месте находится наш вуз и каким мы бы хотели его видеть.

В мировой практике естественной институциональной реакцией вузов на новые отношения и среду, в которых они действовали, стала идея предпринимательского университета [5]. Ее ключевыми характеристиками являются, как известно, опора на инновации, собственные возможности и на компетентность персонала, делегирование прав и ответственности исполнителям, гибкое сетевое построение, ориентация на потребителя, способность работать в условиях риска и динамичного спроса, экономическая эффективность. Задача предпринимательского университета — готовить своих выпускников, в первую очередь, для инновационной деятельности, воспитывать менеджеров по конкретным направлениям производства с умением руководить в условиях почти ежедневного изменения рынка. При этом смысл предпринимательского университета состоит не только в том, чтобы ориентироваться на нужды предприятий, но и в том, чтобы создавать новые наукоемкие производства, исходя из возможностей университета и качества трудовых ресурсов.

Мы фактически взяли курс на построение университета как устойчивой саморазвивающейся системы, эффективно взаимодействующей с внешней средой. Подчеркну, как непросто было убедить многих сотрудников вуза, что развиваться мы можем, позиционируя себя в совершенно новом качестве. Слишком банальным было решение стать одним из лучших вузов, готовящих специалистов для малого и среднего бизнеса. И нужно было определенное мужество, чтобы решиться развивать новые направления.

Были проведены сессии стратегического планирования, во время которых мы провели само-

оценку и анализ внешней среды, ее угроз и возможностей. Миссия вуза была сформулирована следующим образом: «ВГУЭС — предпринимательский инновационный университет, центр образования международного уровня в сфере бизнеса и сервиса. Университет занимает ведущие позиции в области информационных технологий в образовании, содействует укреплению позиции России в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Мы готовим студентов к успеху в учебе, карьере и жизни». Определение миссии и стратегических приоритетов ВГУЭС позволило построить карту взаимосвязи целевых ориентиров вуза. Были созданы лаборатории информационной и аналитической поддержки проекта.

В качестве инструмента для разработки и реализации стратегии, помогающего связать оперативное управление и стратегическое планирование, университет использовал систему сбалансированных показателей (ССП). СПП является системой координат, в которой цель формулируется в виде целевых значений показателей, а стратегический план строится как траектория движения к цели во времени. Основная выгода от его внедрения заключалась в том, что все структурные подразделения вуза начали двигаться в одном направлении, поскольку возникло единое понимание стратегии на всех уровнях управления. Принципиальным моментом внедрения СПП стало увеличение прозрачности стратегии развития вуза для его сотрудников, партнеров, потребителей услуг. С помощью СПП миссия вуза была спроецирована на 5 основных перспектив его стратегического плана [3, с. 112].

Принципиально важным для нас было вынесение перспективы «Общество» на самый верхний уровень. Это означало, что ключевой для ВГУЭС целью, достижению которой служат все нижележащие цели, является полезность университета обществу. Казалось бы, в постановке такой цели нет ничего принципиально нового: ведь всем известно, что вузы всегда выполняли важные социальные функции и отвечали за то, насколько качественно это делалось. Однако за последние десятилетия характер взаимоотношений системы высшего образования с обществом изменился в результате развития самой человеческой цивилизации. Рост спроса на высшее образование, возникновение глобального рынка образовательных услуг, усиление конкуренции, изменение характера государственного вмешательства в деятельность вузов — эти процессы затронули образовательные системы практически всех стран. Сегодня высшая школа не может не учитывать в

своей деятельности запросы и требования таких заинтересованных субъектов общества, как государство, граждане, бизнес, общественность.

В новых экономических условиях высшее учебное заведение не может рассматриваться только как бюджетное учреждение, выполняющее социальный заказ, такой подход односторонен. Вуз в современных условиях — это бизнес-единица, компания, стремящаяся решить собственные задачи и, как любая компания, обязанная соотносить их достижение с общественными интересами. И с такой точки зрения вузы еще не рассматривались. Данная проблема стала весьма актуальной в условиях, когда многие российские вузы стали работать исключительно в собственных интересах, ради собственной прибыли, подчас забывая о своих общественных обязательствах.

Наш новый взгляд на взаимоотношения университета с внешним миром, с обществом был во многом обусловлен поиском ответа на вопрос о том, почему инициированные государством реформы в образовательной сфере далеко не всегда находят адекватное понимание, поддержку и участие со стороны тех, для кого они, собственно, и предназначены. Речь идет обо всех тех, кто так или иначе задействован в самом образовательном процессе или в применении его результатов: студентах, их родителях, работодателях, профессиональном сообществе, персонале высших учебных заведений. С нашей точки зрения, главная проблема заключается в том, что интересы и потребности всех названных сторон далеко не всегда учитываются и принимаются во внимание государством, реализующим образовательную политику. Вузы, не способные или не желающие преодолеть исторически сложившуюся герметичность, продолжают ставить цели своего развития исходя только из собственного видения будущего. Слабая восприимчивость к внешним запросам, недостаточная ответственность за конечные результаты своей деятельности, являющиеся следствием чрезмерного государственного регулирования финансовой и хозяйственной деятельности вузов — вот, на наш взгляд, самые болевые точки современной образовательной системы. Общество, в широком понимании, остается вне постановки целей, выработки стратегии, формировании политики, оценки результатов образовательной деятельности и по причине собственной инертности и незаинтересованности.

Мы убеждены, что попытки изменить образовательную систему без учета интересов ее

основных субъектов безнадежны и обречены на провал. Такая позиция в последние годы разделяется большинством академического сообщества, и дискуссия переместилась в область выбора моделей взаимодействия с внешней средой [1].

ВГУЭС видит решение этой проблемы в концепции общественной полезности университета, который при формировании и реализации своей стратегии должен учитывать интересы и потребности всех сторон, в той или иной мере участвующих в деятельности вуза. В связи с этим главной задачей стало создание саморазвивающейся адаптивной организации, быстро и эффективно реагирующей на окружающую действительность и влияющей на неё. Нам необходимо было сформировать ключевые компетенции университета, с помощью которых мы достигнем такого перспективного состояния, которое бы отвечало интересам общества в целом и корпоративным интересам в частности. Формирование этих компетенций составляет важный аспект нашей сегодняшней деятельности.

При разработке стратегии университета мы опирались на теорию заинтересованных сторон (стейкхолдеров), поскольку именно во взаимоотношениях с ними лежат основные устойчивые конкурентные преимущества современного образовательного учреждения.

Теория заинтересованных сторон рассматривает принятие управленческих решений исходя из необходимости удовлетворения разнонаправленных запросов групп заинтересованных сторон. Мы обозначили стратегии вуза в отношении разных групп заинтересованных сторон (к которым мы отнесли общество, государство, клиентов, сотрудников, внешних партнеров, бизнес-сообщество), а также выявили ключевые компетенции, необходимые для реализации каждой из таких стратегий [4, с. 156].

В последние годы ВГУЭС позиционирует себя как социально ответственная компания, в которой основными критериями полезности обществу являются создание прозрачной системы оценки качества обучения, укрепление взаимодействия с местным сообществом и бизнес-структурами, активное участие в жизни города и региона, развитие и социальная защита персонала.

Важнейшим фактором общественной полезности университета является подготовка конкурентоспособных выпускников в соответствии с требованиями работодателей. Ориентация на потребности клиентов и работодателей лежит в основе разрабатываемой в вузе системы инновационно-образовательного менеджмента. Инно-

вационно-образовательный менеджмент мы рассматриваем как ключевую компетенцию предпринимательского вуза, позволяющую получить конкурентное преимущество на рынке образовательных услуг. Создание компетентностной модели выпускника должно стать отражением образовательных потребностей нескольких заинтересованных сторон — студентов, работодателей и государства.

Важнейшим отличительным признаком ВГУЭС как предпринимательского университета является активное сотрудничество с бизнес-средой. Такое сотрудничество стимулирует формирование и развитие актуальных компетенций у студентов и сотрудников, требует генерации знаний и трансфера инновационных образовательных и управленческих технологий в реальный сектор экономики, обеспечивает новое качество подготовки и переподготовки кадров для предпринимательских структур региона, расширяет спектр научных исследований.

Анализируя взаимодействие университета с бизнес-сообществом как заинтересованной стороной вуза, мы предложили программу ВГУЭС по развитию стратегического партнерства с этим стейкхолдером. Основными направлениями партнерства должны быть: вовлечение представителей регионального бизнеса и власти в процесс формирования структур курсов и учебных планов; обеспечение заинтересованности субъектов экономики в практической работе студентов; привлечение работающих специалистов в качестве лекторов.

Сегодня стратегическое управление в нашем вузе — это управление внутренними изменениями в университете, которые должны быть адекватны изменениям во внешней среде. Основным методом управления является развитие на основе стратегического самоопределения, а инструментом разработки и принятия решений — сессии стратегического планирования с привлечением всех заинтересованных сторон вуза. Для ВГУЭС внедрение стратегического менеджмента не дань моде, а необходимый и эффективный инструмент развития учебного заведения: процесс разработки и реализации стратегии основывается на научных исследованиях, подтвержденных публикациями в ведущих изданиях, изданиями монографий, защитами кандидатских и докторских диссертаций.

Структура управления университетом согласована со стратегией: оптимизация структуры (создание перспективных и ликвидация нежизнеспособных подразделений) осуществляется на ос-

нове как стратегических целей, так и критериев оптимальности, эффективности, рентабельности, управляемости, а также эффективности взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами. Во ВГУЭС функционируют звенья, способствующие устойчивому развитию: проректор по развитию, проректор по инновациям, лаборатория стратегического планирования, лаборатория исследования проблем управления вузом, кафедра инновационного образовательного менеджмента. Наряду со звеньями организационной структуры на регулярной основе действуют коллегиальные и экспертные органы: ученый совет, попечительский совет, диссертационный совет и др.

В процессы управления университетом активно внедряются управленческие инструменты, базирующиеся на результатах научной работы по адаптации лучших практик и технологий управления. Эффективность управления повышается за счет использования корпоративной информационной системы, внедрения современной системы финансового менеджмента, включающей систему материального стимулирования. Основанием для стимулирования труда работников, распределения материальных и социальных благ являются результаты достижения стратегических целей и объективных критериев развития вуза, подразделений и сотрудников.

Миссия ВГУЭС, стратегические направления его деятельности — экономика и управление, ин-

формационные технологии и сервис — соотносятся со стратегическими целями социально-экономического развития Дальневосточного региона: повышение конкурентоспособности экономики, обеспечение высокого уровня качества жизни, укрепление позиции России в Азиатско-Тихоокеанском регионе за счет наиболее продуктивного включения в рынки товаров, финансов, рабочей силы, технологий и информации. Это нашло отражение в Программе развития ВГУЭС на 2012–2016 гг., которая приняла участие и победила в конкурсе Минобрнауки РФ по поддержке программ стратегического развития государственных образовательных учреждений ВПО.

Цель программы — формирование на базе университета современного интегрированного образовательного и научного центра в области экономики и управления, сервиса и информационных технологий, осуществляющего подготовку кадров в соответствии с потребностями рынка труда и стратегией социально-экономического развития Дальнего Востока. Программа оценивается в 1 млрд рублей и предусматривает реализацию более 20 проектов. В течение 2012–2014 гг. университет будет получать из федерального бюджета финансирование в размере 100 млн. рублей в год. Программа включает 5 комплексов, каждый из которых подразумевает реализацию нескольких проектов, объединенных в мероприятия (табл. 1).

Таблица 1

Программа развития ВГУЭС на 2012–2016 годы

Комплекс	Мероприятия	Проекты
1. Модернизация образовательного процесса	1.1. Модернизация образовательного процесса на основе практико-ориентированной модели обучения	1.1.1. Развитие системы практико-ориентированного обучения для подготовки конкурентоспособных специалистов мирового уровня в сфере гостеприимства. 1.1.2. Формирование механизма организации практической подготовки студентов на базе предприятий, организаций, научно-образовательных центров.
	1.2. Развитие системы подготовки кадров по приоритетным направлениям деятельности университета	1.2.1. Разработка модели и создание внутренней учебной бизнес-среды Университета — «ВГУЭС-Сити». 1.2.2. Создание центра компетенций в области современных информационных технологий. 1.2.3. Развитие конкурентоспособной системы дополнительного образования университета, ориентированной на потребности современного рынка труда Дальневосточного федерального округа. 1.2.4. Разработка системы контроля компетенций студентов основных образовательных программ ВПО на базе ФГОС. 1.2.5. Профессиональное признание основных образовательных программ и квалификаций по ведущим направлениям подготовки в области экономики и управления, сервиса и информационных технологий через процедуру общественно-профессиональной аккредитации. 1.2.6. Развитие применения ИТ в учебном процессе университета.

Комплекс	Мероприятия	Проекты
2. Модернизация научно-исследовательского процесса и инновационной деятельности	2.1. Создание условий для продуктивной научной и инновационной деятельности	2.1.1. Развитие инновационного бизнес-инкубатора как центра инноваций и коммерциализации разработок университета (в том числе, создание бизнес-площадок в области экономики, менеджмента и сервиса на базе бизнес-инкубатора). 2.1.2 Комплексное исследование и разработка информационных сервисов электронного кампуса университета для повышения результативности научной и инновационной деятельности.
	2.2. Развитие научных исследований	2.2.1. Решение комплексных проблем по направлению «Экономика и менеджмент» на базе исследовательских коллективов университета 2.2.2. Решение комплексных проблем технологии изготовления изделий легкой промышленности и объектов сервисной деятельности на базе кафедры сервиса и моды. 2.2.3. Решение комплексных проблем ресурсосберегающих биотехнологий на базе кафедры экологии и природопользования.
3. Развитие кадрового потенциала и формирование качественного контингента обучающихся	3.1. Создание условий для закрепления аспирантов и молодых научно-педагогических работников в вузе	3.1.1. Совершенствование и развитие внутрироссийской и международной мобильности аспирантов и молодых научно-педагогических работников вуза. 3.1.2. Организация и проведение конкурсов в образовательной, научно-исследовательской и инновационной деятельности для аспирантов и молодых научно-педагогических работников университета.
	3.2. Создание условий для улучшения качественного состава обучающихся в вузе	3.2.1. Совершенствование профориентационной работы и довузовской подготовки.
4. Модернизация инфраструктуры	4.1. Развитие материально-технической базы образовательной и научной деятельности	4.1.1. Разработка и приобретение компьютерного и телекоммуникационного оборудования. 4.1.2. Разработка и приобретение программного обеспечения для моделирования производственных процессов. 4.1.3. Приобретение мультимедийной техники для поточных лекционных аудиторий и аудиторий для групповой работы.
	4.2. Строительные работы	4.2.1. Строительство плавательного бассейна.
5. Совершенствование организационной структуры вуза и повышение эффективности управления	5.1. Создание и развитие эффективной системы управления в вузе	5.1.1. Обеспечение внутреннего мониторинга реализации программы стратегического развития университета.

Особое внимание в Программе уделено развитию малого и среднего бизнеса, в том числе таким направлениям, как развитие инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства; совершенствование подготовки кадров для субъектов малого и среднего предпринимательства; вовлечение молодежи и студенчества в предпринимательскую деятельность; развитие деловой активности населения, повышения интереса к предпринимательской деятельности.

Необходимо также отметить, что отдельный комплекс в Программе развития посвящен повышению эффективности управления вузом. В частности, мы ставим задачу повысить эффективность реализации проектов развития за счет создания (впервые для нашего вуза) системы управления проектами, интегрирующей инфраструктуру, регламентирующие документы, систему мотивации и другие аспекты. Именно поэтому важнейшими целевыми индикаторами про-

граммы являются уровень эффективности управления университетом и уровень устойчивости развития университета.

Реализация программы стратегического развития ВГУЭС приведет к достижению следующих долгосрочных социально-экономических эффектов.

1. Обеспечение высококвалифицированными специалистами предприятий туристического рекреационного комплекса, гостиничного бизнеса, транспортной и производственной инфраструктуры, нефтехимического, лесо — и рыбоперерабатывающего производств.

2. Преодоление мотивационного настроения проживающей в регионе молодежи на выезд в центральные районы страны и за рубеж для получения более качественного высшего образования и высокооплачиваемой работы по специальностям за счет роста конкурентоспособности ВГУЭС в сравнении с другими национальными и зарубежными университетами.

3. Устойчивая вовлеченность руководителей и специалистов бизнес-структур региона в процесс непрерывного повышения уровня профессиональных компетенций, удовлетворяющих динамичным изменениям внешней среды и требованиям процессов современных инновационных преобразований.

4. Продуцирование результатов фундаментальных и прикладных исследований научных школ университета по проблемам инновационного развития сервисных отраслей экономики с их последующей коммерциализацией в целях достижения регионом намеченных темпов роста валового регионального продукта, доходной части регионального бюджета, средней заработной платы населения.

5. Завоевание лидерских позиций на рынке образовательных услуг Северо-Восточной Азии по подготовке специалистов в области экономики и международного бизнеса, сервиса и информационных технологий.

Реализация этой Программы — очередной и вполне закономерный этап в процессе стратегического планирования, осуществляемом университетом в последние почти 15 лет. За это время наши взгляды на перспективы собственного развития постоянно трансформировались. Стратегию, как известно, нельзя разработать раз и навсегда. Нужно постоянно отслеживать изменения, происходящие во внешней среде и внутри университета, и при необходимости корректировать стратегические приоритеты и цели вуза. Участие ВГУЭС в решении задач социально-экономического развития региона не только позволило уже сегодня занять лидирующее положение среди дальневосточных вузов как практико-ориентированного, глубоко интегрированного в региональную экономику, но и открыло значительные перспективы в его дальнейшем поступательном развитии.

1. Гринкруг Л. С., Василенко В. С. Обновление образовательной системы вуза: модель взаимодействия с внешней средой // Университетское управление: практика и анализ. 2011. № 3. С. 29–36.

2. Клюев А. К., Корунов С. М. Стратегии вузовского развития (по материалам пилотного семинара проекта «Стратегическое планирование в российских университетах») // Университетское управление: практика и анализ. 2003. № 3 (26). С. 43–50.

3. Стратегическое планирование в университете (опыт ВУЭС) : кол. монография / под общей ред. Г. И. Мальцевой. Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2006. 232 с.

4. Университет в современном обществе: стратегия инновационного развития : кол. монография / под общ. ред. проф. Г. И. Лазарева. Владивосток : ВГУЭС, 2011. 308 с.

5. Clark B. R. Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation. Issues in Higher Education. Paris : IAU Press ; Pergamon ; Elsevier Science, 1998. 180 p.

