

УДК 378

А.Н. Сендер

СИЛЬНЫЙ ИМИДЖ КАК ОСНОВА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ УНИВЕРСИТЕТОМ

В статье рассматриваются вопросы стратегического управления университетом. Важные вопросы стратегического управления связаны с формированием позитивного имиджа учреждения (корпоративной культуры сотрудников и студентов). Предлагаются направления решения этих задач.

Отличительной особенностью сферы высшего образования развитых стран мира в последние десятилетия выступает обостряющаяся конкуренция на рынке образовательных услуг. Республика Беларусь в этом плане не стала исключением. 54 учреждения высшего образования страны, способные в разы увеличить численность обучающихся, «демографическая яма», почти трехкратно снизившая количество выпускников средних школ в сравнении с концом 1980-х гг., сложившаяся в университетах однотипность специальностей, в том числе в региональном разрезе, – все эти обстоятельства побуждают каждый университет заботиться о собственной привлекательности, т.е. с особым вниманием формировать позитивный имидж.

Имидж полезен и необходим для любой организации. Его особая значимость для университета обусловлена важностью показать молодежи, не обладающей достаточным опытом жизненного выбора, наиболее сильные и выигрышные стороны вуза, на деле обеспечивающие преимущества учебного процесса, студенческих исследований, развития личности будущего специалиста с высшим образованием. Поэтому представление об имидже той или иной организации в общественном сознании ассоциируется с важнейшей ценностью, от которой зависит успех в профессиональной и общественной деятельности человека, качественный уровень образования, комфортность пребывания в коллективе. В конкурентной среде имидж напрямую влияет на оценочные параметры деятельности университетов, предприятий, организаций, т.е. на их рейтинг.

В условиях углубляющейся вариативности образования, расширения возможностей молодежи в выборе образовательного учреждения особую актуальность приобретает конкурентоспособность высшего учебного заведения, которая напрямую «подпитывается» его имиджем. Стратегия управления каждым университетом в значительной степени строится на учете данного феномена как основополагающего показателя эффективного менеджмента.

«Имидж – целенаправленно сформированный образ (какого-либо лица, предмета, организации), выделяющий определенные ценностные характеристики, призванный оказать эмоционально-психологическое воздействие на кого-либо в целях популяризации, рекламы» и т.п. [1, с. 195]. К внешним формам имиджа учреждения относятся: корпоративная идентичность (фирменный стиль), поведенческие образцы на рабочем месте и в линиях взаимодействия «руководитель – подчиненный», «руководитель – руководитель», «подчиненный – подчиненный», а также социальные акты. Существенными характеристиками имиджа являются: динамичность, активность, функциональность, адекватность.

Образовательный менеджмент выделяет внешний и внутренний имидж университета. Внешний – это образовательный успех (оценка специалистов-выпускников со стороны работодателей и управленческих структур), экономическая рентабельность, презентабельность (привлекательность сайта, популярность издаваемой литературы, участие представителей в национальных и зарубежных образовательных, научных, общественных объединениях), количественные показатели успешности (развитая мате-

риальная база, обеспеченность литературой и другими средствами обучения, позиции в науке), значимость университета для региона (степень участия представителей в региональных научных, образовательных, технических, культурных программах и проектах, способность обеспечивать послевузовское повышение квалификации) и т.п.

Внутренний имидж университета – это созданный образец его корпоративной культуры, обеспечивающий ту или иную степень поддержания и развития мировой университетской традиции и деятельности, основанных на гуманистических ценностях. Внутренний имидж формируют поступки и поведение сотрудников и студентов. Именно от них целиком зависит характер представлений об альма-матер. Созданная ими внутренняя атмосфера либо заставляет входящего настроиться на почтение к Храму Науки, либо не способна продемонстрировать гостю признаки господствующей здесь интеллектуальной среды и взаимоуважения. Равным образом она влияет и на поведение хозяев.

Имидж университета формируется из широкого перечня разнообразных ценностных характеристик, среди которых важно выделить следующие:

- качество¹ поступающих абитуриентов;
- качество профессорско-преподавательского состава (ППС): количество лауреатов Нобелевской, Государственных премий, академиков, членов-корреспондентов Национальной Академии наук, лауреатов и номинантов других престижных в обществе или интеллектуальной среде премий, удельный вес ученых с высшей научной квалификацией;
- рейтинг университета в международном сообществе вузов;
- качество материальной базы;
- социально-психологический климат в коллективе;
- научные школы, востребованность научных разработок в стране и за рубежом;
- используемые образовательные технологии, количество подготовленных учебников и учебных пособий;
- экономическое «здоровье» университета;
- социальные программы;
- востребованность выпускников университета на рынке труда, их конкурентоспособность.

Следовательно, имидж университета можно определить как интегральную характеристику, состоящую из суммы многих сложных и простых, четких по структуре и неявно выраженных показателей, присущих каждому вузу. Абсолютное большинство их можно непосредственно оценить или измерить. А что поддается измерению, тем удобнее управлять. В последнее время появились соответствующие имиджевые критерии, позволяющие оптимизировать процесс управления. Роберт Севир (Robert Sevier) из университета Огайо (США), получивший докторскую степень за работы в области теории и практики университетского маркетинга и управления, приводит следующие показатели сильных и слабых университетских имиджей:

Таблица – Сравнительные показатели имиджа университетов

Слабый имидж	Сильный имидж
Большие финансовые затраты на прием студентов	Невысокие финансовые затраты на организацию набора студентов
Большая текучесть студентов	Низкая текучесть студентов

¹ Под качеством в данном контексте следует понимать оценочную категорию. Качество отвечает на вопрос «какой?», называя свойства, которые характеризуют данную вещь, личность, событие, явление, процесс в сопоставлении с другими одноименными вещами, личностями, событиями, явлениями, процессами.

Продолжение таблицы

Отсутствие смысла или перспектив функционирования ряда специальностей	Перспективные и конкурентоспособные специальности
Слабый уровень преподавателей и нечеткие или устаревшие учебные планы	Сильный уровень преподавателей и четко определенные учебные планы
Низкий моральный уровень	Высокая нравственность
Высокая текучесть преподавательского и административного персонала	Низкая текучесть преподавательских и административных кадров
Частые трудовые споры и большое количество прогулов	Мало трудовых конфликтов и низкое количество прогулов
Трудность в получении достоверных сведений	Способность предоставлять четкую и достоверную информацию
Низкая доля внебюджетных поступлений	Большая доля ежегодных внебюджетных поступлений
Визуальная индифферентность или неприятие	Визуальная привлекательность
Недостаток поддержки местных властей и общественности	Высокий авторитет у местных властей и широкая поддержка общественности
Вандализм	Низкий уровень вандализма

Как видим, изложенные сопоставительные критерии охватывают наиболее существенные имиджевые сферы деятельности, позволяя пока только в общих чертах выстроить стратегию повышения имиджа. Чтобы совершить конкретные шаги для укрепления внешнего и внутреннего имиджа университета, они нуждаются в создании дополнительной оценочной шкалы. Каждый вуз в состоянии определить ее самостоятельно; важно при этом ее не девальвировать, ибо вместо напряженных усилий коллектива по достижению сильного имиджа возникнет опасность имиджевой профанации и психологического расхолаживания персонала.

Выше отмечено, что в силу внешних и внутренних обстоятельств университеты обязаны заниматься формированием и удержанием своего имиджа, ведь именно он в значительной мере определяет конкурентоспособность вуза, а его эффективное, полноценное и систематическое использование позволяет руководству, персоналу и обучающимся практиковать наиболее успешный образовательный менеджмент, достигая искомых преимуществ в управлении университетом. По оценкам аналитиков, для формирования такого имиджа требуются не менее 50 лет (правда, чтобы подорвать его, достаточно короткого срока).

Научно-экспериментальные исследования и практический опыт свидетельствуют, что самое главное в данном процессе – поддерживать приобретенный сильный имидж. Для удержания высокого имиджевого статус-кво университету требуются минимальные финансовые и моральные ресурсы. А наиболее затратным и наименее предсказуемым оказывается тот образовательный менеджмент, который «заточен» на замкнутое укоренившегося слабого имиджа сильным.

Степень общественного признания того или иного университета обеспечивает весьма существенный импульс роста либо падения его имиджа. Интегральным показателем признания в последние годы стали разнообразные рейтинги, проводимые мировыми специализированными рейтинговыми агентствами. Этим обусловлено стремление университетов попасть на престижные позиции в республиканском или международном рейтингах. Позиционирование на таких местах – свидетельство позитивного имиджа университета.

Бесспорно убедительным акцентом позитивного имиджа университета выступает качество ППС. По данным Министерства образования Республики Беларусь, оценивающего качество ППС по проценту имеющих ученую степень и ученое звание, БрГУ имени А.С. Пушкина занимает 2-е место в своей подгруппе² и 9-ю позицию в общереспубликанском рейтинге учреждений высшего образования. По количеству выпущенных учебных изданий в расчете на одного преподавателя он закрепился на 4-м месте в своей подгруппе и 25-м месте – в общем рейтинге; по проценту аспирантов (соискателей), защитивших диссертацию в период обучения в аспирантуре плюс проценту аспирантов, защитивших диссертацию в течении 3-х лет после ее окончания, – на 5-м месте в своей подгруппе и 25-м – в рейтинге вузов страны. Доля внебюджетного финансирования (в процентном отношении к общему финансированию) вывела БрГУ имени А.С. Пушкина на 4-е и 15-е места соответственно.

Учебные заведения, претендующие на ведущую роль в регионе, хорошо управляемые, не бросают свой имидж на долю судьбы. Имиджу университета содействует организационно-управленческая система университета. Ряд ученых выделяют 4 уровня управления: концептуальные основания, стратегические задачи управления, тактическое и оперативное управления.

В постоянно модернизируемой системе образования Беларуси создается потребность в применении концепции стратегического управления вуза, которая должна основываться на Политике университета в области качества.

Эта потребность создается следующими факторами:

- нарастанием конкуренции за ограниченные ресурсы между вузами;
- организацией системной профориентации за борьбу за абитуриента;
- накоплением опыта управленческой деятельности руководителями университета;
- увеличением числа вузов;
- возможностями разнообразных траекторий развития университета.

По мнению специалистов в области менеджмента образования, стратегическое управление предполагает наличие 5 элементов: умения смоделировать ситуацию (обозначить проблемы); умения определить необходимые изменения; умения разработать стратегию изменения; овладеть способами воздействий (методами управления); овладеть умениями воплощать стратегию в жизнь [2, с. 93].

Стратегическое управление связано со стратегическим потенциалом, важной составляющей которого является ресурсный потенциал (кадровый, материально-технический, инвестиционный, информационный):

- кадровый потенциал: профессора, научные работники, менеджеры, сотрудники, ведущие специалисты, способные решать проблемы стратегического развития организации;
- материально-технический потенциал: материальная база учебной и научно-исследовательской деятельности;
- инвестиционный потенциал: наличие перспективных направлений деятельности, способных привлечь инвесторов;
- информационный потенциал: наличие различных информационных ресурсов (научная библиотека, интернет-ресурсы, базы данных, электронные учебники и пособия, открытый доступ к ним, возможности дистанционного обучения) [3].

Организационная структура университета, с точки зрения стратегического управления, включает, как правило, следующие подсистемы: планирование обучения, маркетинг, финансовая деятельность вуза, организация обучения, научно-исследователь-

² Данную подгруппу образуют классические университеты и педагогические учреждения высшего образования (всего 11 вузов).

ская работа, повышение квалификации и переподготовка, организация труда преподавателей, развитие персонала, оплата труда.

Можно выделить некоторые наиболее актуальные направления совершенствования организационно-управленческой структуры. Это, во-первых, дальнейшее развитие информационно-образовательной среды, что может быть связано с:

- 1) совершенствованием университетского сайта, работы информационных групп;
- 2) изданием студенческих электронных газет;
- 3) организацией регулярной рассылки по вузовским сетям информационных сообщений (бюллетеней);
- 4) деятельностью дискуссионного клуба.

Во-вторых, усиление координации и взаимодействия между различными структурными подразделениями университета.

В-третьих, оптимальное сочетание централизации управления университетом с организацией децентрализации руководства факультетов.

В-четвертых, создание ассоциации выпускников университета, которые положительно позиционируют университет.

Некоторые специалисты выделяют следующие факторы эффективности организационной деятельности в сфере управления:

- 1) эффективное руководство (при этом оно должно быть «невидимым», т.е. руководитель не отождествляет новшества со своей личностью);
- 2) наличие «команды» и партнерских связей;
- 3) постановку конкретных целей (а не только текущих задач) и создание благоприятных условий для их достижения;
- 4) формирование механизма контроля, позволяющего «измерять» масштабы перемен по сравнению с определенными исходными показателями;
- 5) наличие системы вознаграждения, стимулирующей творческое мышление и позволяющей раскрывать новаторский потенциал, который в других условиях остался бы невостребованным;
- 6) поощрение непрерывного обучения;
- 7) обмен знаниями и налаживание профессиональных связей [4].

Процесс структурно-управленческого развития университета предполагает существенное изменение в корпоративной культуре. Известно определение К. Камерона – Р. Куинна о корпоративной культуре: «Это социальный слой, удерживающий организацию вместе» (Cameron – Quinn, 2004 г.). В данном контексте этот «клей» держится на основе ценностей, принятых в данной организации.

Выделяют следующие основные принципы современной корпоративной культуры:

- 1) интеграции, подразумевающий сознательную деятельность и взаимодействие руководства, руководителей структурных подразделений, а также вовлеченность членов коллектива;
- 2) целостности, проявляющийся в создании системы мер, направленных на планомерное и методическое внедрение ценностей и норм корпорации;
- 3) профессиональной принадлежности, позволяющий достичь оптимальной кадровой структуры и качества персонала;
- 4) преемственности, выражающийся в сохранении и трансляции традиций предшествующих поколений, но вместе с тем борьба с коррупцией, негативными конфликтными ситуациями, подрывающими имидж организации.

В теории и практике менеджмента корпоративная культура организации неразрывно связана с корпоративной культурой отдельного работника. Поэтому формирование корпоративной культуры организации связано с корпоративным воспитанием, в процессе которого создаются условия для творческой самореализации каждого члена

организации. В нашем университете педагогическая деятельность, направленная на формирование корпоративной культуры, реализуется через:

1. Систему информационных занятий с перспективным кадровым резервом. Темы, например, были темы занятий:

А. Формирование корпоративной культуры: теория и практика.

Б. Формирование у студентов корпоративной культуры во внеаудиторной работе.

В. «Мы – команда» (тренинговое занятие для актива студклуба);

Г. «Корпоративная культура студенческого отряда» (семинар-практикум для командиров и комиссаров студотрядов).

2. Корпоративные мероприятия: День университета, праздничные приемы у ректора университета, торжественное вручение дипломов, открытие университетской спартакиады и т.д.

3. Имиджевые мероприятия, характерные для нашего университета: конкурсы имени первых профессоров университета С.Г. Кондратени и В.А. Колесника; конкурсы на лучшую учебную группу, «Профессиональный дебют» (для молодых преподавателей), «Мастер лекционных и практических занятий» и т.д. Результативность любой организации, предприятия, учреждения образования в XXI в. будет зависеть от сформированности корпоративной культуры у каждого человека, когда интересы совместной деятельности доминируют над личными.

Важным составляющим элементом формирования корпоративной культуры является создание кодекса корпоративной этики. Очевидно, создание и внедрение кодекса корпоративной этики призваны обеспечить эффективное функционирование и развитие университета. Следование нормам кодекса способствует созданию позитивного имиджа университета. Эти кодексы в различных фирмах и организациях как у нас в стране, так и за рубежом различаются и по содержанию, и по объему.

Так, например, этический кодекс корпорации PROCTER&GAMBLE написан на 17 листах и содержит 12 разделов; этический кодекс компании «Кока-Кола» тоже достаточно объемный:

1. Соблюдение сотрудниками законов и правил деловой этики и поведения.

2. Этические принципы.

3. Политика в отношении конфликтов интересов.

4. Конфиденциальная информация.

5. Политика в отношении безопасности труда, охраны здоровья и окружающей среды;

6. Честность в отношении с заказчиками и поставщиками и т.д.

Содержание большинства американских кодексов можно представить тремя основными положениями:

1. Служащие должны быть лояльны к своей организации, ставить ее благо выше личного.

2. В частной жизни служащие не имеют права предпринимать потенциально опасные для фирмы действия.

3. Служащие должны вести себя этично по отношению друг к другу и клиентам.

В нашем университете разработан проект Кодекса корпоративной этики, состоящий из разделов: «Цели и задачи Кодекса»; «Корпоративные ценности»; «Этические принципы корпоративного поведения»; «Ответственность за исполнение Кодекса». Необходимым условием успешной работы кодекса является его принятие большинством сотрудников, преподавателей, обучающихся в университете. Исследования показали, что кодексы, состоящие из общих положений, приносят незначительную пользу и легко забываются теми, для кого они предназначены. Университетская корпорация – явление высокого социокультурного порядка, где основной ценностью является образование

в широком смысле, где взаимодействие между субъектами образовательного процесса строится на основе гуманистического, аксеологического и акмеологического подходов. Обеспечение этого высокого статуса зиждется на концепции стратегического управления, на основе которой строится стратегическая карта, представляющая собой систему стратегических целей университета по нескольким направлениям: обеспечение высокого качества подготовки специалистов, высокого уровня их гражданской позиции и нравственных качеств; развитие науки в университете, создание необходимых условий для внедрения эффективных образовательных технологий. Реализация этих целей во многом будет содействовать развитию корпоративной культуры университета. А это дает основание для формирования сильного имиджа университета в обществе.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Новый краткий словарь иностранных слов ;отв. ред. Н.М. Семенова. – М. : Русский язык – Медиа, 2005. – 795 с.
2. Менеджмент, маркетинг и экономика образования : учеб. пособие / под ред. А.П. Егоршина, Н.Ф. Никандрова. – 2-е изд., перераб. – Н. Новгород, 2004 – 526 с.
3. Певзнер, М.М. Образовательный менеджмент / М.М. Певзнер [и др.]. – Великий Новгород, 2010. – 412 с.
4. Ганчеренок, И.И. Управленческий аспект в инновационном развитии системы образования / И.И. Ганчеренок // Педагогическая наука и образование. – 2012. – № 1. – С. 34.
5. Кукура, С.П. Теория корпоративного управления / С.П. Кукура – М. : Экономика, 2004. – 478 с.
6. Корпоративная культура : учеб. пособие / автор-сост. И.Н. Кузнецов. – Минск : Книжный дом, Мисанта, 2006. – 304 с.
7. Иванова, Е.А. Корпоративное управление : учеб. пособие / Е.А. Иванова, А.В. Шишкина. – Ростов н/Д : Феникс, 2007. – 256 с.
8. Сендер, А.Н. Организационная структура университета – основа формирования корпоративной культуры / А.Н. Сендер // Сравнительная педагогика в условиях международного сотрудничества и европейской интеграции : материалы VI Междунар. науч.-практ. конф., Брест, 2013. – С. 3–4.
9. Сергеева, Т.Б. Особенности корпоративной культуры образовательного учреждения / Т.Б. Сергеева, О.И. Торбатко [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://poralis.ru>.

Sender A.N. Strong Image as the Basis of Strategic University Management

The questions of strategic management of the university are considered in the article. The important aspects of strategic management are connected with the formation of positive image of the establishment. The directions to solve these tasks are offered.

Рукапіс паступіў у рэдакцыю 03.09.2013