

Радчук А.П., Гарчук И.М.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ВУЗЕ С УЧЕТОМ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

В современных условиях, условиях экономического кризиса, перед многими предприятиями республики стоит серьезная задача выживания и при ее решении - обеспечения устойчивого развития. Практически нет таких предприятий, которые не стремились бы решить эти проблемы, но решают их многие по-разному, и результаты часто не соответствуют ожиданиям и расчетам. Опыт показывает, что плохое знание конъюнктуры рынка, не использование возможностей самого предприятия очень часто приводит к неэффективным финансовым вложениям, в том числе долгосрочным. Отставание от запросов рынка (по потребительским качествам, по цене, по качеству сервиса и т.д.), неудовлетворительное финансовое руководство (предприятие отягощено большими обязательствами) говорит о плохом менеджменте и серьезной болезни предприятия. В такой ситуации перед руководством организации возникают вопросы, что необходимо в первую очередь, как управлять предприятием сегодня и в будущем, как создать такую систему управления, которая обеспечила бы равновесие между окружающей средой и возможностями самого предприятия. В таких условиях необходимы первоочередные, оперативные защитные меры, связанные с сокращением затрат, нерентабельных производств, сокращение отдельных структурных подразделений, наведением порядка в финансовой деятельности, укреплении производственной дисциплины. Реализация этих мер наверняка потребует использования часто непопулярных организационно-административных методов. Одновременно с реализацией оперативных мер в организации необходимо на основе анализа и оценки положения предприятия разработать мероприятия стратегического характера. Стратегическое управление должно постоянно приспособляться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, используя для этого свои возможности.

На сегодняшний день нет каких-либо универсальных решений при выборе стратегии для каких-то конкретных условий. Этот процесс достаточно творческий и в полной мере зависит от уровня знаний, опыта и часто интеллектуальных способностей руководства.

Одним из приоритетных направлений при определении стратегии является использование внутренних возможностей и прежде всего компетенций предприятий. Изучение опыта с разработкой стратегий развития наших предприятий показало,

что этот внутренний ресурс предприятия практически не используется, по крайней мере, нет примеров, как использовались ключевые компетенции при формировании потребительской стоимости товаров. Такой подход к стратегическому планированию достаточно нов не только для предприятий нашей республики, но и для предприятий, давно работающих в условиях рынка. Уже давно существует традиционная схема, определяющая последовательность стратегического планирования. В основе этой последовательности такие этапы как формирование миссии предприятия и определение целей; определение угроз и возможностей рынка, оценка сильных и слабых сторон организации; разработка базовой стратегии; реализация стратегии; мониторинг и оценка результатов.

Общепризнанно, что диагностическим этапом является SWOT- анализ, результатом которого должны быть предложения по максимальному использованию возможностей внешней среды и устранение ее угроз, и такие укрепления сильных сторон самого предприятия, с одновременным устранением слабых мест. В современной литературе дается подробное описание этого этапа. В основном процедура сводится к описанию, с разработкой конкретных мероприятий. Часто используется оценочный метод (в т.ч. балльный) с определением преимуществ и недостатков по отношению к основным конкурентам. Несомненно, это очень полезные процедуры при подготовке стратегии, в то же время, мы считаем, что они не дают возможности учитывать все имеющиеся ресурсы предприятия. Очень часто возможности, которые могут быть востребованы рынком, остаются незамеченными. При формировании стратегии нет ответов на вопросы о том, в какой степени отдельные преимущества (кадровый состав, материальные ресурсы, знания, творческий потенциал и т.д.) участвуют в потребительной стоимости, какое влияние они могут оказать на потребительские предпочтения и как с учетом этого выбрать свою стратегию. В такой ситуации предлагается использовать иной подход формирования стратегии, когда стратегия развития предприятия разрабатывается на основе возможных направлений ведения ее бизнеса, в то время традиционный подход предполагает вначале определить стратегию, а потом задаваться направлениями бизнеса. Для этих целей руководству любого предприятия очень важно

Таблица 1. Структура потребительной стоимости образовательных услуг

Составляющие потребительской стоимости	Степень важности
Ассортимент образовательных услуг	10
Имидж (репутация) вуза	9
Материально-техническая база	8
Возможность дальнейшего трудоустройства	6
Подготовка по иностранным языкам	5
Условия для занятия спортом, художественной самодеятельностью	4
Наличие общежитий	3
Простота поступления	3

Радчук Анатолий Петрович, профессор, декан экономического факультета Брестского государственного технического университета.

Беларусь, БГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.

Таблица 2. Ресурсы вуза.

Структура ресурсов	Степень важности
Персонал, в том числе	
- профессорско-преподавательский состав	10
- административно-управленческий персонал	6
- учебно-вспомогательный персонал	5
- хозяйственный персонал	2
Учебные и хозяйственные помещения	7
Учебное и научное оборудование	7
Библиотека	6
Спортивные сооружения	4
Социальная структура (столовые, кафе, медпункт, профилакторий и т.д.)	4
Финансы	8
Обеспечивающее хозяйство	4
Информационные ресурсы	6

Таблица 3. Способности вуза.

Структура способностей	Степень важности
Мониторинг рынка образовательных услуг	8
Предложения новых услуг	9
Открытие новых специальностей	9
Повышение квалификации персонала (защита диссертаций)	9
Организация PR и рекламной деятельности	8
Управление персоналом	7
Обновление МТБ	7
Программное обеспечение учебного процесса	6
Внедрение новых технологий в образовательный процесс	6

Таблица 4. Компетенции вуза.

Структура компетенций	Степень важности
Знание рынка образовательных услуг	8
Знание экономики и финансов учреждения образования	8
Умение организовать учебный, научный и методический процессы	10
Умение управлять персоналом	9
Умение использовать творческий потенциал преподавателей	9
Обеспечение обратной связи со студентами и слушателями	9
Состояние средств обучения	7

знать структуру потребительной стоимости своих товаров (т.е. полезность своих товаров с точки зрения потребителя), которую можно определить, регулярно проводя опросы своих потребителей. Очень важной информацией при подготовке стратегии будут о том, в какой степени способности предприятия участвуют в формировании потребительной стоимости. При этом на первый план выходят компетенции, т.е. информационные и интеллектуальные ресурсы, которые должны обеспечивать эффективное управление способностями в процессе формирования потребительной стоимости. В настоящее время многие авторы по-разному понимают термин «компетенция», в особенности при рассмотрении ключевых компетенций при разработке стратегии предприятия. На наш взгляд наиболее приемлемо определение, предложенное в работе Ефремова В.С. и Ханькова И.А.[1], когда под ключевой понимается компетенция высшего порядка, участвующая в создании наибольшей доли потребительной стоимости, коллективным знанием, позволяющим организовывать и управлять использованием компетенций и способностей низших иерархических уровней, тем самым, создающая дополнительную потребительную стоимость. Таким образом, ключевая компетенция связывает ресурсы предприятия и потребительного предпочтения.

Все затронутые выше проблемы характерны и для высших учебных заведений республики. Следует учитывать, что стра-

тегия развития вуза предопределяется, прежде всего, экономической системой страны. В условиях перехода к рыночным отношениям деятельность вуза должна базироваться на концепции поиска потребности в своих услугах. В качестве миссии и общей цели может быть: «Повышение уровня знаний и профессиональных навыков общества». В качестве стратегических целей могут выступать:

- - удовлетворение потребностей региона в образовательных услугах;
- расширение позиций вуза в образовательной системе Республики Беларусь.

Исходя из этого, могут быть выработаны цели для портфельных стратегий. Если механизм проведения комплексного анализа внешней среды, определения возможностей и угроз, оценки сильных и слабых сторон достаточно описан в современной литературе, то, как использовать способности и компетенции с учетом их влияния на потребительную стоимость, часто неизвестно.

В течение 2003 года, в ходе опроса потребителей образовательных услуг г. Бреста (абитуриенты, студенты, слушатели) определена структура потребительной стоимости.

Для формирования потребительной стоимости необходимо точно определить, какая ресурсная база будет задействована.

В упрощенном виде структура ресурсов представлена в таблице 2.

Непосредственно каждый из видов ресурсов – это отдельный объект для управления. Одна из важнейших задач состоит в том, чтобы эффективно вовлечь его в деятельность вуза, контролировать через параметры текущего состояния. В этой связи очень важно знать, как используются для этих целей способности и компетенции, их структура представлена в таблицах 3, 4.

Использование такого подхода к стратегическому планированию даст возможность получить и максимально использовать конкурентное преимущество. Это будет возможно при

создании и использовании ключевых компетенций, тем самым можно формировать наиболее востребованную потребителем стоимость образовательных услуг. Зная степень интеграции выявленных элементов в бизнес-пространство вуза, изучая компетенции, можно максимально эффективно использовать имеющиеся резервы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Васильев Ю.С., Глухов В.В., Федоров М.П. экономика и управление вузом. Санкт-Петербург: Лань, 2001. - с.
2. Ефремов В.С., Ханьков И.А. Развитие компании на основе использования ключевых компетенций.

УДК 69.003:658.012.2

Орловски З., Рубахов А.И.

КОНЦЕПЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ЛОГИСТИКИ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

Современные методы реализации строительно-монтажных работ и тенденции развития их технологий в развитых странах указывают на огромное влияние логистики на протекание производственных процессов и на их экономические результаты. Предметом логистики являются физические и информационные процессы преобразования и передачи материальных ресурсов на предприятии или между хозяйствующими субъектами. Логистика становится в настоящее время той областью знания и хозяйственной деятельности, которая не принимает непосредственно участия в производственных процессах, а интегрирует их, чтобы обеспечить оптимальное формирование цепи поставки с места и момента приобретения сырья, его переработки и до непосредственного места его использования. Следовательно, задачей логистики является синхронизация и дополнение всех производственных процессов возведения объекта (например, в бетонных работах - монтажа опалубки и сборных армирующих каркасов, поставки товарного бетона и т.д.) таким образом, чтобы в результате получить оптимальное соотношение между временем, качеством и стоимостью в образованной производственно-логистической системе [1].

Строительно-монтажные работы с учетом их специфики, сложности технологических процессов, разнородности возводимых объектов, сменяемости места выполнения работ, необходимости координации действий многих субподрядчиков, чувствительности на влияние окружения и т.д., представляют собой сложные материально-производственные и информационные системы. При современном стремительном техническом прогрессе, так называемом взрыве информации данных, принятие оптимальных решений при использовании традиционных методов становится невозможным. Современные информационные и коммуникационные технологии (on-line) и, в особенности, так называемые вспомогательные системы для принятия решений - DSS (Decision Support System), позволяют не только рационализировать протекание процессов (например, монолитных работ), но также и открывают совершенно новые возможности для укрепления конкурентных позиций. Позволяют они, при правильной формулировке функции цели, критериев и ограничений в математическом виде, получать такие решения, которые максимизируют или минимизируют эту функцию и отвечают требуемым ограничениям, что и является оптимальным решением. Особое значение в логистических системах придается способам управления на основе информационного взаимодействия участников строительства.

На инвестиционно-строительном рынке существует боль-

шое количество малых и средних предприятий, которые не в состоянии самостоятельно реализовать крупные инвестиции. Только совместная их деятельность, объединенная в единое целое, составляющее так называемую виртуальную организацию, созданную на время реализации определенного проекта, представляется в ближайшем будущем одной из наиболее эффективных концепций управления строительством. Виртуальная форма организации предприятия основывается на так называемом «центре компетенции», охватывающем умения в области формирования глобальной стратегии и опирающимся на миссию предприятия и частные стратегии отдельных бизнес – единиц. Деловые функции предприятия, такие как: закупка, производство, логистика, маркетинг и продажа, реализуются отдельными подразделениями, называемыми «поставщиками услуг». Основой функционирования виртуальной организации является свободное и быстрое протекание информации, её накопление и переработка. На этапе внедрения ключевую роль в эффективности функционирования предприятия играют информационные технологии, обеспечивающие возможность коммуникаций на расстоянии. Клиент, поставщик и предприятие общаются в виртуальном пространстве, наглядно иллюстрированном на экране монитора.

В настоящее время, организационно-технологические условия строительства объектов подверглись существенным изменениям. Так называемые вспомогательные (подсобные) процессы вынесены за пределы строительной площадки и выполняются специализированными, часто автоматизированными производственными предприятиями. Сырьё и исходные материалы поставляются с мест добычи или от предприятий-изготовителей (цементных, металлургических заводов, деревообрабатывающих предприятий и т.п.) предприятиям-производителям (производящим арматуру, опалубку, товарный бетон и другие полуфабрикаты). Оттуда, в виде заготовок и сборных элементов доставляются с помощью специальных транспортных средств на строительную площадку. Склады на стройплощадках, особенно в городских условиях, когда ресурсы для реализации проекта, чаще всего, доставляются на стройку по системе «точно во время» и подаются непосредственно с транспортного средства к месту назначения, практически отсутствуют. Как видно, очень важную роль при существующих условиях строительства в современных методах организации и управления играет логистика, которая понимается как интегрированная система управления структурой процессов прохождения информации и ресурсов в масштабе стройки.

Рубахов Александр Иванович, д.т.н., д.э.н., профессор каф. мировой экономики, маркетинга, инвестиций Брестского государственного технического университета.

Беларусь, БГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.

Орловски Зигмунт, д.т.н., зав. каф. технологии, организации и экономики в строительстве Белостокского политехнического института, Республика Польша.