УДК 331

Михалкина Е.В., Скачкова Л.С.

Императивы развития стратегического управления потенциалом и эффективной мотивацией сотрудников в российских университетах

В статье описывается потенциал применения концепции стратегического управления и конкретно системы стратегического планирования в университетах, показан алгоритм и механизм его реализации, особенностью которого является использование системы сбалансированных показателей и проектного управления. Эффективность данного инструментария обеспечивается возможностью исполнения проектных мероприятий даже в условиях ограниченного бюджета и низкой мотивации научно-педагогических работников.

Ключевые слова: стратегическое управление университетами, модернизация системы высшего образования, стратегическое планирование, система сбалансированных показателей, проектное управление, ключевые показатели эффективности.

В Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г. среди ключевых вызовов указываются: усиление глобальной конкуренции, обуславливающей развитие систем национального управления, поддержки инноваций и развития человеческого потенциала; ожидаемая новая волна технологических изменений; возрастание роли человеческого капитала как основного фактора экономического развития; низкая стоимость производственных факторов (рабочей силы, топлива, электроэнергии) и др. Поэтому перед Россией в данный момент стоит задача перехода от экспортно-сырьевой к инновационной модели экономического роста. Как отражено в Концепции, необходимое условие для формирования инновационной экономики *модернизация системы образования*, являющейся основой динамичного экономического роста и социального развития общества, фактором благополучия граждан и безопасности страны. В случае реализации вышеуказанной стратегии совокупный объем затрат на сферу образования по отношению к ВВП увеличится с 4,9% в 2012 году до 6,3% в 2020 году [1].

В этой связи существует два варианта формирования стратегии модернизации системы образования: эффективное распределение финансовых ресурсов с учетом прогнозирования потребности рынка труда и усиление контроля за использованием вложений государства в образование, в том числе в аспекте повышения качества образовательных услуг. Если говорить об эффективном распределении затрат на образование, то в настоящее время государство предпринимает активные действия по реструктуризации сети вузов методами оптимизации численности студенческого контингента, численности вузов и численности научно-педагогических работников, а также осуществляет программы текущего мониторинга трудоустройства выпускников. Согласно данным отчета по оценке эффективности расходов федерального бюджета на образование, подготовленного экспертами Высшей школы экономики [2], планируется сокращение студенческого контингента с 7,5 млн. чел. в 2008 г. до 4,6-4,8 млн. чел к 2020 г. Число федеральных государственных вузов должно к 2016 г. сократиться с 571 до 500 ед., на 38 ед. должно сократиться число государственных региональных и муниципальных вузов. К 2018 г. финансирование высшего образования будет осуществляться из соотношения преподаватель/студент - 1/12. Нормативная численность научно-педагогических работников высших учебных заведений, работающих

на полную ставку, должна будет составить в 2014 г. – 163,9 тыс. чел., 2015 г. – 147,2 тыс. чел., а в 2016 г. – 138,8 тыс. чел. Эти и другие системные меры направлены на оптимизацию сети вузов с учетом современных тенденций развития рынка труда.

Относительно второго варианта развития стратегии модернизации системы образования, связанной с усилением контроля и обеспечения эффективности использования средств, следует учитывать, что расходы государства на образование сопоставимы с расходами стран Организации экономического сотрудничества и развития и составляют 1,4% от ВВП (табл. 1). При этом в расчете на одного учащегося в России затраты в 3 раза ниже, что, возможно, связано с ростом расходов на обеспечение инфраструктуры третичного образования.

Таблица 1

Расходы на образование в 2010 г.

Показатель	Страны ОЭСР	Россия
Расходы на высшее образование, в % от ВВП	1,4	1,4
Все третичное образование без расходов на НИОКР в расчете на одного учащегося, долл. по ППС	22 744	7 039
Государственные источники финансирования в целом на все уровни образования, в % от всех источников	83,6	84,2
Государственное финансирование третичного образования, в %	68,2	64,2

Таким образом, на данном этапе реализации стратегий эффективного социально-экономического развития государству важно понять, *насколько продуктивно работает и каким потенциалом обладает система образования в РФ* как ключевого инструмента формирования и воспроизводства человеческого капитала, способного обеспечить успешную реализацию инновационного сценария развития страны. Сокращение числа неэффективных вузов, повышение требований к абитуриентам, создание условий для развития компетенций и профессиональной конкуренции среди научно-педагогических работников высшей школы (к 2015 году планируется полный перевод научно-педагогических работников на эффективный контракт, регулирующий систему социально-трудовых отношений в государственных организациях и учреждениях [3. С. 48-60]) – все это, в свою очередь, активизирует процессы в области поиска эффективных инструментов управления в высшей школе. Эффективность в организации системы высшего образования может быть обеспечена лишь при правильно используемой методике стратегического планирования и управления.

Раскроем некоторые мифы, связанные с возможными ограничениями для повсеместного и широкого внедрения стратегического планирования в систему управления университетами. *Первый миф* связан с ограничением времени, финансовых и иных ресурсов, требующихся для реализации комплексного процесса стратегического планирования. Так, существует убежденность, что планирование и разработка стратегии занимает время, а гарантий успеха не дает. Однако передовые университеты России в течение последнего десятилетия достаточно успешно адаптировали бизнес-практики использования стратегического менеджмента к своим потребностям. На рис. 1 представлена иерархия стратегий в системе управления высшего образования.

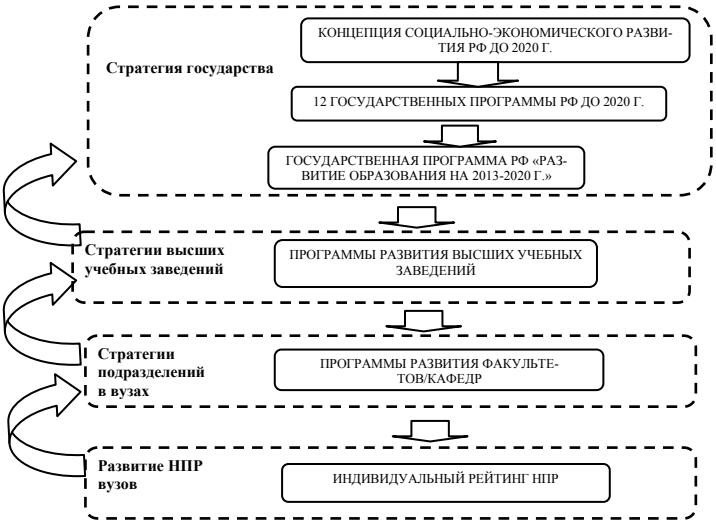


Рис. 1. Иерархия стратегий в системе высшего образования

По мнению авторов, алгоритм и инструменты стратегического управления современных университетов не имеют принципиальных отличий от алгоритма и инструментов стратегического управления в бизнесе. Стратегическое управление, как правило, осуществляется в соответствии со следующим алгоритмом: *подготовка к стратегическому планированию* (определение заинтересованных лиц, подготовка информации, организация сессий по стратегическому планированию и т.д.), *стратегическое планирование* (разработка или уточнение миссии организации, формирование видения, проведение SWOT анализа организации: оценка потенциала внутренней и внешней среды, сильных и слабых сторон, формулировка стратегических альтернатив и их выбор, оформление стратегического плана), *реализация стратегического плана.* При этом в общую стратегическую систему управления вписываются традиционные этапы системы управления, такие, как планирование, организация, мониторинг процесса, контроль целевых показателей с последующей корректировкой стратегических целей и инициатив. Различные вариации комбинации модулей стратегического управления применительно к академическим практикам представлены в работах Балобанова А.Е., Клюева А.К. [4], Борисова И.И., Запрягаева С.А. [5. С.29], Веретенникова О.Б. [6. С.30-33], Игнатова Т.В., Немашкалова К.Г. [7. С.9-10]. Отметим также, что во всех российских федеральных университетах разработаны стратегии – программы развития до 2020-2021 г. В этой связи *сложился второй миф*, что большинство университетов имеют вполне благоприятный имидж на региональном рынке образовательных услуг. На самом деле создается временная иллюзия успеха, которая дезорганизует преподавателей и сотрудников университетов, снижает стимулы к развитию и мобилизации интеллектуального потенциала. В последние годы в связи с популярностью различных рейтингов формируется реальная картина популярности российских университетов в мировом образовательном пространстве. Так, согласно мировому рейтингу QS World University Rankings индикаторами выступают: академическая репутация вуза, репутация среди работодателей, цитирование на одного научно-педагогического работника (НПР), соотношение численности НПР и студентов, доля иностранных студентов, доля иностранных НПР. Среди российских вузов только 18 соответствуют данным критериям и вошли в этот рейтинг. Другим не менее популярным рейтингом среди мировых вузов является QS University Rankings: BRICS 2013.

Например, Южный федеральный университет занял в рейтинге 89-е место и вошел в топ-100 лучших вузов стран БРИКС (Бразилия, Россия, Индия, Китай, Южно-Африканская республика) [8].

Третий миф заключается в том, что университеты характеризуются наличием эффективно организованным внутренним рынком труда и внутренним маркетингом, которые позволяют развивать систему повышения квалификации и формировать кадровый резерв вне стратегического управления. Концепция внутреннего рынка труда была разработана Доринджером П. и Пайором М.[9.С.3]. Согласно этой концепции внутренний рынок труда представляет собой систему внутриорганизационных административных регламентов, правил и отношений, в рамках которых осуществляется распределение трудовых ресурсов и формируется заработная плата. Внутренний рынок координируется институциональными правилами и нормами, защищает работника от неопределенности, конкуренции, создает условия для развития специфического человеческого капитала. На первый взгляд, действительно российские университеты вписываются в модель внутреннего рынка труда, однако признаки внутреннего академического труда являются весьма сомнительными с точки зрения достижения эффективности и не снимают актуальности осуществления стратегического управления.

Таким образом, с точки зрения авторов, основная проблематика реализации стратегического управления в высших учебных заведениях концентрируется вокруг двух ключевых аспектов. Во-первых, в силу того, что внедрение методов бизнес-управления в высших учебных заведениях не имеет большой истории (в федеральных университетах программы развития разрабатываются с 2007 г.), существуют определенные трудности восприятия подобных стратегий как *долгосрочных планов развития традиционной (текущей) деятельности вузов* (образовательной, научно-исследовательской и др.), а *не как инструмента, который позволит изменить статус вуза* (повышение мирового/российского рейтинга вуза) на рынке образовательных услуг в долгосрочной перспективе. Укажем, что данный аспект в стратегическом управлении организации имеет ключевое значение и создает понимание целесообразности разработки подобных планов развития (рис.2).

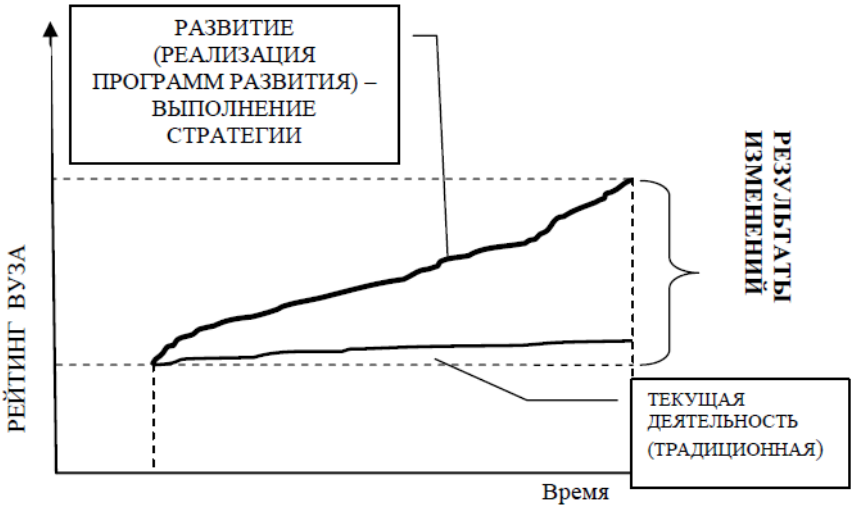


Рис. 2. Значение стратегического управления в высших учебных заведениях

Во-вторых, несмотря на то, что в высших учебных заведениях достаточно хорошо развита система разработки стратегических и тактических планов, система отчетности, регламентированная, преимущественно, административным аппаратом управления, тем не менее,

в настоящее время либо отсутствует, либо слабо развит *механизм реализации стратегии* и системы вовлеченности НПР конкретных и структурных подразделений (факультетов, институтов и др.) в реализацию этой стратегии [10]. Таким механизмом на данном этапе развития практики управления является методология *системы сбалансированных показателей и управления проектами.* Система сбалансированных показателей, предложенная Р. Капланом и Д. Нортоном в 90-х годах XX века, является, прежде всего, инструментом реализации стратегических планов в организации [11 – 13]. Методология системы сбалансированных показателей предполагает выстраивание причинно-следственных связей между стратегическими показателями организации, стратегическими показателями подразделений и индивидуальными показателями деятельности персонала (ключевыми показателями эффективности). Р. Каплан и Д. Нортон, таким образом, в рамках системы сбалансированных показателей, предлагают приводить в соответствии цели каждого работника – ключевые показатели эффективности (KPI), подразделений и всей организации в целом. При этом реализация запланированных целей в рамках стратегии организации, подразделений и персонала осуществляется по четырем проекциям: финансы (показатели, повышающие стоимость компании на рынке товаров и услуг), клиенты (показатели, детерминирующие отношение клиентов к компании, услугами и др. организации), внутренние бизнес-процессы (показатели, характеризующие успешность реализации процессов в сфере общего управления, маркетинга организации и др.), обучение и развитие персонала (показатели, демонстрирующие уровень развития компетенций персонала). На рис. 3 представлена схема системы сбалансированных показателей.

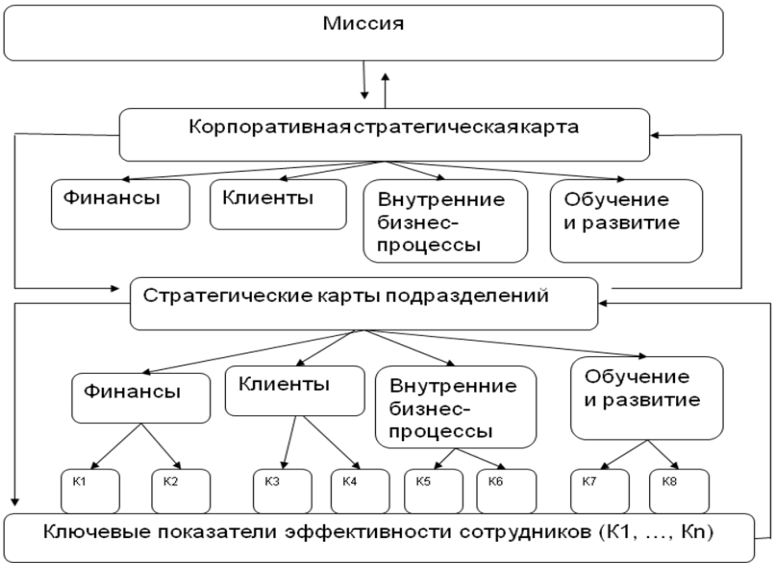


Рис. 3. Система сбалансированных показателей

Рассмотрим внедрение системы сбалансированных в процесс реализации стратегии, опираясь на опыт внедрения стратегического управления в Южном федеральном университете. Миссия Южного федерального университета формируется согласно Программе развития ЮФУ на 2011-2021 гг. и Программе повышения конкурентоспособности ЮФУ среди ведущих мировых научно-образовательных центров до 2020 г. и заключается в развитии научно-образовательного пространства на основе генерации и трансфера научных знаний, технологического обновления и гуманитаризации образования в информационно-

интеллектуальной сфере, сохранении и приумножении культурных традиций с целью формирования интеллектуальной элиты в глобальном развитии науки и общества.

Корпоративная стратегическая карта Южного федерального университета может быть интерпретирована следующим образом (табл. 2).

Таблица 2

Корпоративная стратегическая карта ЮФУ[14]

Проекции системы сбалансированных показателей	Группировка показателей в ЮФУ	Возможные вариации показателей в ЮФУ
ФИНАНСЫ	Финансовая и экономическая устойчивость	Доходы вуза из всех источников в расчете на одного научно-педагогического работника Отношение среднего заработка научно-педагогического работника в вузе (из всех источников) к средней заработной плате по экономике региона
КЛИЕНТЫ	Показатели успешности и конкурентоспособности университета на рынке образовательных услуг	Востребованность выпускников на рынке труда (% трудоустройства по соответствующим направлениям подготовки)
ВНУТРЕННИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ	Образовательная деятельность Научно-исследовательская деятельность Международная деятельность	Количество разработанных и утвержденных новых образовательных стандартов Доля доходов НИОКР в общих доходах вуза Число выигранных российских и зарубежных грантов за последние три года в расчете на 100 научно-педагогического работника Место в мировом рейтинге вузов
ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ	Показатели развития кадрового потенциала	Индексы цитирования Доля научно-педагогического работника, имеющих ученую степень кандидата наук, доктора наук Индекс удовлетворенности /вовлеченности персонала

Логика реализации стратегических инициатив и достижение целевых показателей в соответствии с корпоративной стратегической картой университета по 4 проекциям заключается в следующем: если повышается профессиональный уровень научно-педагогических работников подразделения, это обеспечивает улучшение бизнес-процессов подразделения (повышение качества образовательных услуг, улучшение показателей в сфере науки и т.д.), что, в свою очередь, может привести к росту удовлетворенности клиентов образовательных и научно-исследовательских услуг подразделения (выпускников, работодателей, родителей и т.д.). В результате повышается рейтинг и финансовая устойчивость подразделения за счет спроса на дополнительные образовательные программы или выигранных сотрудниками грантов. Следуя методологии системы сбалансированных показателей, рассмотрим, что представляют собой стратегические карты подразделений университета. Стратегические

карты подразделений ЮФУ представляют собой Программы развития факультетов или институтов, которые составляются на период от 3 до 5 лет и имеют, с одной стороны, в своей основе причинно-следственную связь с показателями Программы развития ЮФУ, а с другой - трансформируются в систему показателей *проектов подразделений* (табл.3). Обратим внимание также на то, что один и тот же проект может соответствовать разным стратегическим показателями проекций системы сбалансированных показателей (как например, проект 5 в табл.3).

Таблица 3

Стратегическая карта подразделений (на примере экономического факультета ЮФУ)

Проекции системы сбалансированных показателей	**Реализация проектов в соответствии с показателями Корпоративной стратегической карты ЮФУ**
Финансы	*Проект №5. Развитие научно-исследовательского потенциала структурного подразделения и продвижение экспертного потенциала НПР на внешнем рынке* Проект №6. Коммерциализация научных и образовательных разработок структурного подразделения
Клиенты	Проект №3. Развитие системы довузовской подготовки и работа с одаренными детьми Проект №4. Развитие образовательных программ в рамках сети федеральных университетов, вузов России и стран СНГ (Украина, Армения и др.)
Бизнес-процессы	Проект №1. Развитие образовательных программ в бакалавриате, в том числе с возможностью получения «двойного диплома» международного и национального уровня, параллельного обучения Проект №2. Развитие образовательных программ в магистратуре, в том числе с возможностью получения «двойного диплома» международного и национального уровня, параллельного обучения Проект №8. Развитие инфраструктуры структурного подразделения *Проект №5. Развитие научно-исследовательского потенциала структурного подразделения и продвижение экспертного потенциала НПР на внешнем рынке*
Обучение и развитие	Проект № 7. Развитие кадрового потенциала структурного подразделения

Показатели проектов подразделения используются для формирования индивидуальных показателей научно-педагогических работников подразделения (ключевые показатели эффективности). Практика учета индивидуального рейтинга НПР в ЮФУ реализуется с 2013 года. Итак, на реализацию стратегических инициатив в рамках программ развития университетов в итоге работают конкретные проекты. Каждый проект измеряется целевыми показателями и включает комплекс взаимосвязанных мероприятий, в которые вовлечены все заинтересованные научно-педагогические работники. Целевые показатели проектов в свою очередь используются для формирования индивидуальных показателей сотрудников факультета (ключевые показатели эффективности, личные кабинеты). Общий механизм реализации системы стратегического управления показан на рисунке 4.

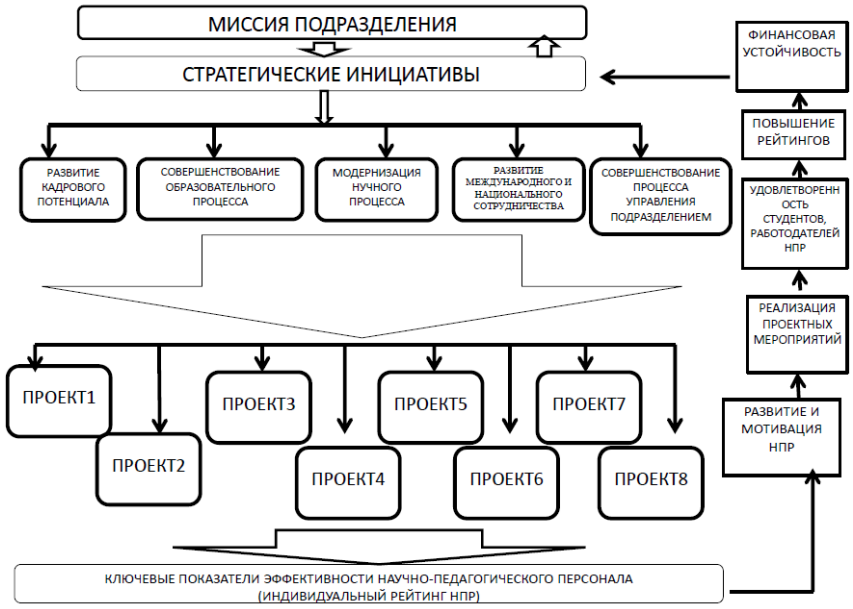


Рис. 4. Механизм реализации стратегии в университетах

Таким образом, система сбалансированных показателей при научном подходе к ее применению позволяет:

- раскрыть потенциал проектного метода управления;
- сформировать эффективный механизм реализации стратегии университета;
- объединить все подразделения университета для решения общих стратегических задач;
- сформировать возможности к введению новых форм реализации социально-трудовых отношений, например, через эффективный контракт [7];
- обеспечивать партнерство и диалог участников с целью ощущения причастности и вовлеченности к стратегическому плану развития университета;
- обеспечивать согласование внутренней и внешней среды развития университета с учетом приоритетов и долгосрочных перспектив развития.

Литература

1. Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_90601/?frame=1 (официальный сайт «Консультант плюс»)

2. Итоговый отчет о результатах деятельности экспертных групп по проведению оценки эффективности расходов федерального бюджета и представлению предложений по их оптимизации //http://www1.minfin.ru/ru/reforms/budget/

3. Михалкина Е.В., Скачкова Л.С. Концепция новой системы оплаты труда на основе ключевых показателей эффективности в учреждениях высшего профессионального образования // Мотивация и оплата труда. 2013. №1. С. 48-60.

4. Балобанов А.Е., Клюев А.К., Стратегическое планирование развития университета // Университетское управление: практика и анализ. 2002. № 2 (21)

5. Борисов И.И., Запрягаев С.А. Стратегическое планирование и развитие классического университета //Стратегическое планирование и развитие ВГУ: Воронеж, 2003. С. 29.

6. Разработка стратегии образовательного учреждения: Монография /. Веретенникова О.Б. и др.; Под ред. Е.А. Князева, А.К. Клюева, 2-е изд., испр. и доп. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2008. С. 30-33.

7. Игнатова Т.В., Немашкалова К.Г. Экономические детерминанты и приоритеты государственной образовательной политики Российской Федерации //ФЭС: финансы, экономика, стратегия. 2011. № 10. С.7-11.

8. QS University Rankings: BRICS 2013. URL: http://www.topuniversities.com/university-rankings/brics-rankings/2013

9. Doeringer, P.P. and Piore, M.J. Internal Labor Markets and Manpower Analysis. Lexington, MA: D.C. Heath and Co, 1971. P. 3.

10. Михалкина Е.В., Скачкова Л.С. Эффективный контракт как инструмент мотивации работников бюджетной сферы // Мотивация и оплата труда. 2014. №1. С. 48-60.

11. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2003.

12. Kaplan, R. S. and D.P. Norton. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Boston: HBS Press. 1996.

13. Kaplan, R. S. and D.P. Norton. Strategy Maps. Boston: HBS Press. 2003.

QS University Rankings: BRICS 2013. URL: http://www.topuniversities.com/university-rankings/brics-rankings/2013

14. Программы развития ЮФУ на 2011-2021 г. URL: http://sfedu.ru/docs/program_razv/progr_razv_11-21.pdf

УДК 321

Кузина С. И., Черненко И. А.

Российские профсоюзы: неокорпоративная модель представительства интересов

В статье рассмотрены теоретические аспекты неокорпоративной модели взаимодействия групп интересов и власти, выявлены особенности российской модели профсоюзного движения в контексте неокорпоративизма.

Ключевые слова: корпоративизм, неокорпоративизм, профсоюзы, лоббизм, группы интересов.

Взаимоотношения государства, общества и бизнеса в современной России перманентно претерпевают сложные эволюционные изменения, наполняясь новым содержанием, смыслом и практиками. Анализ обозначенного проблемного поля показывает, что сложилось нескольких моделей взаимодействия государства, работодателей и работников с различной степенью их реализации. Очевидно, что уровень развития института взаимодействия власти с общественными структурами как представителями различных социальных слоев отражает уровень развития государства.

Представляется, что одной из актуальных задач исследования заявленной темы является анализ процессов артикуляции и агрегирования интересов определенных групп – субъектов политики, и их роль в функционировании современных демократий. Важными политическими акторами в данных процессах являются профессиональные союзы работников, которых относят и к группам интересов, и к группам давления при принятии определенных политических решений. Природа взаимоотношений профессиональных союзов работников, предпринимательских кругов и властных структур сложна и многообразна, но достаточно интересно рассмотреть ее в контексте научной парадигмы корпоративной модели представительства интересов. В российском обществе преобладает мнение, не лишенное оснований, что российские профсоюзы так и не сумели избавиться от советского бюрократического опыта и лишь формально числятся профсоюзами, а на деле являются частью сложившейся в современной России корпоративной системы.