

<https://doi.org/10.23672/SAE.2023.43.64.023>

УДК 005.21:

Коуров Владимир Филаретович

кандидат экономических наук, доцент,
кафедра экономической теории и национальной экономики,
Тихоокеанский государственный университет
kourov-v@mail.ru

Меньшикова Елена Алексеевна

кандидат экономических наук, доцент,
кафедра экономической теории и национальной экономики,
Тихоокеанский государственный университет
menshikova.63@mail.ru

Vladimir F. Kourov

PhD in Economics, Associate Professor
Department of Economic Theory and National Economy,
Pacific National University

Elena A. Menshikova

PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Economic Theory and National Economy,
Pacific National University

**Управление стратегическими инициативами при разработке
программ развития российских университетов**

**Management of strategic initiatives in development
Russian university development programs**

***Аннотация.** В статье рассмотрены проблемы управления стратегическими инициативами при разработке программ развития российских университетов. Систематизированы этапы, цели и инструменты управления стратегическими инициативами. Рассмотрены вопросы формирования матрицы стратегических инициатив на основе стратегических задач программы. Выделены барьеры, препятствующие реализации стратегических инициатив.*

***Ключевые слова:** высшее образование, стратегическая инициатива, стратегическое развитие, программа, университет, управление, проект.*

***Annotation.** The article deals with the problems of managing strategic initiatives in the development of development programs for Russian universities.*

The stages, goals and tools for managing strategic initiatives are systematized. The issues of forming a matrix of strategic initiatives based on the strategic objectives of the program are considered. Barriers preventing the implementation of strategic initiatives have been identified.

Keywords: *higher education, strategic initiative, strategic development, program, university, management, project.*

В современных условиях реализация программ развития является важнейшим фактором повышения рейтингов российских университетов и их конкурентоспособности в системе высшего образования и на рынке образовательных услуг. Университеты конкурируют, как отмечают Э. А. Гасанов, А. Е. Зубарев, за качество различных услуг, образовательных программ, диффузию инновационных технологий, престижность и высокий рейтинг, они вошли в долгосрочный период неопределенности и риска, ведущий к системным изменениям [1, с. 41]. В столь сложных условиях, особенно при недостаточном финансировании, важнейшей задачей университетов является повышение эффективности их образовательной и научной деятельности, что требует разработки стратегий и программ развития, дающих возможность доступа к новым источникам ресурсов, получение государственной поддержки в виде субсидий, диверсификацию видов деятельности, обеспечивающих приток новых видов доходов.

Разработка программ как одна из основных стадий стратегического планирования развития университетов включает выполнение ряда процедур особого содержания, структуры и последовательности. Эффективность программы развития в значительной степени определяется качеством разработки системы стратегических инициатив, которая приводит в действие механизм реализации программы развития. Анализ деятельности университетов, как отмечает В.М. Саввинов, показывает востребованность стратегических инициатив гибкого реагирования на рост непредсказуемости мировых процессов, повышение конкуренции на рынке высшего образования [2, с. 144]. Успешное управление стратегическими инициативами, воплощенными в мероприятиях и проектах программы, позволяет достигать поставленных целей, задач и реализовывать миссию университета. Началом формирования этой системы является формулирование каждой стратегической инициативы, завершением – включение каждой стратегической инициативы в программный комплекс с целью получения запланированных программой результатов стратегического развития университета.

В настоящее время термин «стратегическая инициатива» широко применяется при формировании программ и проектов социально-

экономического развития, как на макроэкономическом уровне, так и на уровне отдельных организаций, в том числе высшего образования. Более того, в России многие годы успешно функционирует Агентство стратегических инициатив, тесно взаимодействующее с региональными структурами, поддерживающими стратегические инициативы. Однако, как показывает обзор научной литературы, трактовка стратегических инициатив неоднозначна, что затрудняет практическую реализацию столь значимого программного инструмента управления. В большинстве словарей термин «инициатива» определяется как предложение, выдвинутое для обсуждения, соответственно, стратегическая инициатива трактуется как созданная комплексом действий и мер возможность навязывания своей воли в стратегическом масштабе.

Стратегическая инициатива в экономике, согласно мнению Е.В. Холопенковой, представляет собой деятельность по достижению стратегических целей посредством реализации проектов или иных мер по созданию преимуществ с возможностью навязывания выгодных правил, осуществляемая для поддержки основной деятельности [3, с. 34].

М.М. Гридяев, О.А. Лобова, А.М. Бурмистров считают, что стратегические инициативы – это высокоприоритетные действия, предпринимаемые организациями для устранения разрыва между текущими показателями и видением будущего, а также для достижения целей [4, с. 43].

О.К. Минева, Р.И. Акмаева, Л.В. Усачева рассматривают стратегические инициативы университета как синоним стратегических мероприятий (проектов, программ, предложений), реализуемых для достижения стратегических целей, разработка которых является одним из этапов формирования сбалансированной системы показателей [5, с. 300].

Таким образом, к стратегическим инициативам, в широком смысле, могут быть отнесены мероприятия, проекты и даже сами программы, а в узком смысле, применительно к программам развития университетов, экономически обоснованные предложения по формированию и реализации программных проектов, обеспечивающие достижение поставленных целей.

Важнейшим процессом, определяющим содержание и структуру программ развития университетов, выступает управление разработкой, выбором и реализацией стратегических инициатив. В процессе управления стратегическими инициативами особое значение имеют их отбор, формулирование целей, определение набора инструментов и устранение барьеров на пути их реализации. Основные этапы управления стратегическими инициативами, а также характерные для каждого из этапов цели и инструменты при разработке программ развития российских университетов, приведены в табл. 1.

Таблица 1.

Этапы управления стратегическими инициативами при разработке программ развития.

Этапы управления стратегическими инициативами	Цели управления стратегическими инициативами	Инструменты управления стратегическими инициативами	Барьеры реализации стратегических инициатив
Определение системы стратегических инициатив программы стратегического развития	Отбор стратегических инициатив для ликвидации недостатков университета при реализации программы развития	Формирование матрицы стратегических инициатив; оценка стратегических инициатив; ранжирование стратегических инициатив	Сложность отбора и систематизации инициатив с учетом неопределенности заявок; разнонаправленность стратегических инициатив подразделений университета
Согласование стратегических инициатив с мероприятиями и проектами программы развития	Корректировка стратегических инициатив согласно целям и задачам программы развития	Разработка мероприятий и проектов; взаимная увязка инициатив с мероприятиями и проектами программы развития; корректировка стратегических инициатив	Противоречивость стратегических инициатив, целей и задач; наличие дублирующих целей и задач; сложность координации работы подразделений университета
Разработка концепции ресурсного обеспечения (в том числе финансирования) стратегических инициатив	Формирование источников финансирования стратегических инициатив, независимых от текущего бюджета университета	Разработка плана материального обеспечения стратегических инициатив, мероприятий и проектов; разработка и оптимизация плана финансового обеспечения стратегических инициатив, мероприятий и проектов	Низкий уровень финансового обоснования инициатив, мероприятий и проектов; отсутствие окупаемости инициатив, мероприятий и проектов; вероятностный характер субсидиарного финансирования инициатив
Формирование системы ответственности за реализацию стратегических инициатив	Закрепление исполнителей и ответственных за реализацию инициатив и контроль хода реализации связанных с ними мероприятий и проектов программы развития	Составление планов-графиков реализации инициатив, мероприятий и проектов; формирование технического задания исполнителям; разработка порядка мониторинга реализации инициатив, мероприятий и проектов	Консерватизм исполнителей; стратегическое несоответствие подразделений университета; архаичность организационной структуры; неполная комплектация команд исполнителей инициатив, мероприятий и проектов

Качество программ университетов во многом определяется уровнем системной проработки стратегических инициатив, связанных с такими

факторами, как объем бюджетных расходов, повышение узнаваемости бренда, обучение сотрудников, развитие института магистратуры и др.

Механизмы реализации любой стратегической инициативы предполагают сложную работу команды разработчиков по установлению максимально возможного количества взаимосвязей в системе стратегических инициатив, а также определению степени их воздействия на показатели развития университета. Формирование точек роста университета под воздействием стратегических инициатив, прежде всего, означает ранжирование самих инициатив по различным классификационным признакам. Одним из таких признаков может выступать размер дохода консолидированного бюджета, формируемого в процессе реализации инициатив. Другим признаком классификации может выступать уровень системной взаимосвязи стратегических инициатив с основными мероприятиями и проектами программы.

В программе развития необходимо формирование сквозной координированной системы стратегических инициатив, а также, единой системы управления ими. Выбор стратегических инициатив в определенной степени зависит от массива инициатив, выдвигаемых подразделениями университета. Как показывает практика, формирование массива инициатив должно сочетать в себе действия руководства университета и его подразделений. Наиболее приемлемыми, на наш взгляд, являются механизмы формирования исходного массива инициатив на основе ознакомления подразделений со стратегическими задачами программы.

Результатом формирования массива стратегических инициатив может быть матрица инициатив на основе стратегических задач, обеспечивающая выделение стратегических инициатив, мероприятий и проектов, имеющих безусловную стратегическую значимость; отсеивание инициатив, мероприятий и проектов, не соответствующих задачам программы; усиление задач программы путем дополнительной разработки инициатив, мероприятий и проектов; установление баланса в системе «стратегическая инициатива – задача – мероприятие – проект» с целью оптимизации структуры программы и ее финансового обеспечения.

Отбор стратегических инициатив на основе матрицы «стратегические инициативы – задачи» является предварительным. Для окончательного включения стратегических инициатив в программу ее разработчикам необходимо осуществить количественную и качественную оценку, а также ранжирование инициатив. Процесс количественной оценки инициатив для разработки программы развития университета может быть основан на системе критериев и соответствующих весовых коэффициентов, которые отражают особенности приоритетных видов деятельности в университете.

Могут быть использованы такие общепринятые критерии оценки, как затраты на реализацию, экономический эффект, количество создаваемых рабочих мест, организационные возможности и риски.

Распределение стратегических инициатив в структуре стратегических карт позволяет определить последовательность действий, которые обеспечивают реализацию программы, а, в итоге формирует дополнительные доходы консолидированного бюджета университета.

Использование стратегических инициатив в структуре стратегических карт позволяет составить план мероприятий по реализации проектов в разрезе стратегических составляющих, а также, сформировать общий бюджет программы с выделением размеров и структуры средств субсидии и софинансирования по каждому проекту.

Определение исполнителей и системы ответственности за реализацию стратегических инициатив является заключительным этапом в разработке программы развития перед началом ее реализации.

На практике этот этап характеризуется широким перечнем барьеров, которые необходимо преодолеть. Выделим основные факторы, затрудняющие процесс установления ответственности за реализацию стратегических инициатив.

Во-первых, разделение программы по стратегическим направлениям на основе сформулированных задач концентрирует внутри каждого из них различные подразделения университета, которые, как правило, функционально не объединены. Более того, дополнительные программные функции этих подразделений не входят в круг функциональных обязанностей членов ректората.

Во-вторых, стратегические направления, объединяющие стратегические инициативы на начальном этапе реализации программы, выступают как дополнительные планы, которые реализуются на основе преобразований внутренних рабочих процессов в университете на операционном уровне, что входит в противоречие с текущей операционной деятельностью подразделений университета.

В-третьих, каждое стратегическое направление требует от руководителей подразделений административного подчинения ответственным за стратегические направления, что не прописано в должностных инструкциях. Кроме того, исполнение функций по реализации стратегических направлений программы наслаивается на повседневную работу руководителей подразделений и не всегда соответствует текущим результатам, за достижение которых руководители подразделений несут ответственность.

В-четвертых, команды исполнителей стратегических направлений не имеют рычагов власти над функциональными подразделениями университета и зачастую вынуждены предоставлять свои знания и профессионализм на основе своего рода волонтерской деятельности.

В-пятых, отдельные направления программы стратегического развития имеют общеуниверситетское значение, что значительно усложняет процедуры набора исполнителей и распределение системы ответственности.

В заключение отметим, что, несмотря на наличие множества барьеров, препятствующих формированию системы ответственности за стратегические инициативы, их следует рассматривать как временные трудности, преодолеваемые путем согласования процессов операционного и стратегического управления.

Вовлечение в круг исполнителей и ответственных за стратегические инициативы как можно большего числа НПП и сотрудников позволяет эффективно переводить стратегические цели в конкретные и действенные операционные процессы. В результате, преодоление барьеров реализации стратегических инициатив позволяет российским университетам повышать качество программ и формировать фундамент дальнейшего комплексного стратегического развития.

Конфликт интересов

Не указан.

Conflict of Interest

None declared.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по их запросу.

Review

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

Литература

1. Гасанов Э. А., Зубарев А. Е. Принципы интеграции университетов в глобальное пространство высшего образования и неоиндустриального развития // Вестник ТОГУ. – 2019. – №3 (54). – С. 35-46

2. Саввинов В.М. Концепция устойчивого развития как основа современных практик управления образованием // Профессиональное образование в России и за рубежом. – 2021. – № 1 (41). – С. 136-146

3. Холопенкова Е.В. Стратегическая инициатива в экономике как комплементарный фактор развития субъектов СКФО // Научные известия. – № 1 (2). – 2016. – С. 33-36

4. Гридяев М.М., Лобова О.А., Бурмистров А.М. Алгоритм разработки стратегических инициатив в организации // Материалы Всероссийской научно-практической конференции. – Воронеж, 2022. – С. 42-45

5. Минева О.К., Акмаева Р.И., Усачева Л.В. Реализация стратегии развития университета на основе построения стратегической карты // Вестник СГТУ. – Т. 1. – № 1 (69). – 2013. – С. 297-304

Literature

1. Gasanov E. A., Zubarev A. E. Principles of integration of universities into the global space of higher education and neo-industrial development // Bulletin of TOGU. - 2019. - No. 3 (54). – pp. 35-46

2. Savvinov V.M. The concept of sustainable development as a basis for modern education management practices // Vocational education in Russia and abroad. - 2021. - No. 1 (41). – pp. 136-146

3. Kholopenkova E.V. Strategic initiative in the economy as a complementary factor in the development of subjects of the North Caucasus Federal District // Scientific news. - No. 1 (2). - 2016. - S. 33-36

4. Gridyaev M.M., Lobova O.A., Burmistrov A.M. Algorithm for the development of strategic initiatives in an organization // Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference. - Voronezh, 2022. - S. 42-45

5. Mineva O.K., Akmaeva R.I., Usacheva L.V. Implementation of the university development strategy based on the construction of a strategic map // Bulletin of the SSTU. - T. 1. - No. 1 (69). - 2013. - S. 297-304