

УДК 338.23/331.2

**ХУРИЕВ РУСТАМ ВАХАЕВИЧ**

аспирант факультета государственного управления  
ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет» г. Грозный, Россия,  
e-mail: vedeno-89@mail.ru

## СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ УНИВЕРСИТЕТА

**Аннотация. Цель работы.** Анализ и оценка функциональности эффективного контракта как инструмента управления стратегическим развитием университета в условиях трансформационных преобразований. **Метод или методология проведения работы.** Методология исследования, помимо общенаучных методов исследования, представлена системно-диагностическим анализом в русле системно-функционального подхода, методами проектного управления, группой методов теории нечетких множеств в контексте поддержки принятия управленческих решений. **Результаты.** В данной статье приведены результаты концептуальной разработки модели эффективного контракта как функционального инструмента управления стратегическим развитием университета в условиях трансформационных преобразований. Полученные результаты сформированы на основе адаптации методологии сбалансированной системы показателей и ключевых показателей эффективности к специфике систем управления развитием образовательных организаций; декомпозицией приоритетных целей и задач развития образовательных организаций в терминологию классической теории управления и современных концепций менеджмента образовательных организаций, а также на основе определения целевых функциональных блоков эффективного контракта, ориентированного на активизацию ресурсного потенциала образовательных организаций. **Область применения результатов.** Результаты проведенного исследования могут быть использованы при формировании стратегии или программы развития высших учебных заведений. **Выводы.** В результате проведенного исследования можно сделать вывод о том, что функциональность инструмента эффективного контракта для целей управления стратегическим развитием университета в условиях трансформационных преобразований определяется качеством научно-обоснованной методической разработки сбалансированной системы целевых показателей и релевантным им ключевых показателей эффективности. Применение методов аналитической поддержки принятия управленческих решений для моделирования ключевых показателей эффективного контракта способно обеспечить потенцирование ресурсной базы образовательной организации для достижения стратегических целей ее развития.

**Ключевые слова:** эффективный контракт, управление, стратегический менеджмент, устойчивое развитие, управление развитием, образовательная организация, университет.

---

**KHURIEV RUSTAM VAKHAEVICH**

postgraduate student of the faculty of public administration  
Chechen state University, Grozny, Russia,  
e-mail: vedeno-89@mail.ru

## LABOR INCENTIVES AS A MANAGEMENT TOOL STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE UNIVERSITY

**Abstract. Purpose of work.** Analysis and evaluation of the functionality of an effective contract as a tool for managing the strategic development of the University in the context of transformational transformations. **Method or methodology of the work.** The research methodology, in addition to General scientific research methods, is represented by system-diagnostic analysis in line with the system-functional approach, project management methods, and a group of fuzzy set theory methods in the context of supporting managerial decision-making. **Results.** This article pre-

sents the results of the conceptual development of an effective contract model as a functional tool for managing the strategic development of the University in the conditions of transformational transformations. The results obtained are based on the adaptation of the methodology of the balanced scorecard and key performance indicators to the specifics of the development management systems of educational organizations; decomposition of the priority goals and objectives of the development of educational organizations in the terminology of classical management theory and modern concepts of management of educational organizations, as well as on the basis of determining the target functional blocks of an effective contract aimed at activating the resource potential of educational organizations. **Scope of the results.** The results of the research can be used in the formation of a strategy or program for the development of higher education institutions.

**Conclusions.** As a result of the research, it can be concluded that the functionality of the effective contract tool for managing the strategic development of the University in the context of transformational transformations is determined by the quality of scientifically based methodological development of a balanced system of targets and relevant key performance indicators. The use of analytical support methods for management decision-making to model key indicators of an effective contract can provide a potential for the resource base of an educational organization to achieve its strategic development goals.

**Keywords:** effective contract, management, strategic management, sustainable development, development management, educational organization, University.

**Постановка проблемы.** Современные тенденции развития системы образования в мире детерминированы, в основном, следующими объективными факторами:

- рынком труда, развивающимся под воздействием демографической ситуации и миграционной политики, а также трансформирующимся в ответ на изменение требований работодателей к уровню квалификаций и наборам трудовых функций;
- институционально-правовой и нормативно-правовой базой, определяющими требования к организации образовательной деятельности и качеству подготовки обучающихся;
- уровнем научно-технического развития стран, регионов и мезорегиональных транспортных систем и дифференциацией этих уровней.

Потенциал развития образования в Российской Федерации определяется спецификой геостратегического развития расположения государства:

- потенциал экспорта инженерной инфраструктуры и подготовка кадров, обеспечивающих реализацию международных инфраструктурных проектов;
- потенциал экспорта образовательных услуг, в т. ч. с применением сетевых форм;
- потенциал перехода к модели непрерывного обучения за счет применения отраслевых рамок квалификаций и развития дополнительного профессионального образования;
- потенциал рыночного лидерства за счет дифференциации региональных и страновых направлений экспорта российского образования с комплексным учетом демографических, социально-экономических, историко-культурных и геополитических факторов, а также рынков труда и российской экономики и политики.

Современная система высшего образования предстает в виде сложной иерархизированной гиперсетевой системы, находящейся под одновременным воздействием технологических трансформаций, модернизации институционально-правовых условий и изменением параметров спроса как на образовательные продукты, так и на выпускников. Технологические трансформации вызваны переходом к новым технико-технологическим стандартам и разработкой прорывных инноваций, что изменяет не только требования к уровню квалификации специалистов, но и формирует иные критерии при определении этого уровня квалификации. Закрепление приоритета разработки и внедрения прорывных инноваций в программных документах долгосрочного стратегического развития Российской Федерации требует от системы образования соответствующей модернизации и применения форсайт-технологий в механизме стратегического развития университетов.

Приоритетные векторы развития университетов закреплены в дорожной карте развития российской системы образования. Вместе с тем, несмотря на наличие поэтапного описания планируемых результатов, отсутствует функциональный механизм эффективного управления ресурсами образовательных организаций, обеспечивающий достижение показателей, имеющих стра-

тегического значение как для самого университета, так и для российской системы образования в целом. С этих позиций актуализируется проблематика изыскания инструментов обеспечения сбалансированного развития и активизации ресурсного потенциала образовательных организаций, наиболее перспективным из которых представляется эффективный контракт, формируемый в русле методологии сбалансированной системы показателей и ключевых показателей эффективности.

#### **Анализ последних исследований и публикаций**

О применении метода анализа иерархий (Analytic hierarchy process) Т. Саати [5] для корректного выбора оптимальных перспектив развития образовательной организации говорилось еще в начале 90-х годов XX в. в трудах ученых, занимающихся проблемами, обозначенными в данной статье. Вопросам расширения практики и институционализации активных форм обучения в рамках высшей школы для развития лидерского потенциала, эмоционального интеллекта, навыков групповой работы, навыков взаимодействия с клиентами (внешними и в рамках внутренних бизнес-процессов), цифровых компетенций и направлений их применения посвящены научные публикации современных ученых-экономистов (Davidoff Y., 2019) [1]. Работа Андреевой О.В. освещает вопросы сбалансированности целевых показателей между собой с учетом риск-ориентированного подхода и с применением системно-диагностического анализа (Андреева О.В., 2015) [4].

**Целью статьи** является анализ и оценка функциональности эффективного контракта как инструмента управления стратегическим развитием университета в условиях трансформационных преобразований.

**Изложение основного материала.** Глобализация рынка образовательных услуг, развитие процессов интеграции и транснационализации образовательного пространства в сочетании с модернизацией институционально-правовой структуры рынка образовательных услуг, происходящей под влиянием тренда унификации стандартов международного образовательного пространства, актуализирует проблематику разработки функциональных алгоритмов обеспечения эффективности стратегического развития университетов. Переход к новым технологическим укладам ставит новые задачи перед системой образования как в Российской Федерации, так и в глобальном пространстве. Глобальная реконструкция образовательных систем на фоне мировой интеграции и новые принципы международных отношений оказывают влияние на изменение критериев оценки эффективности образовательных организаций. В данных условиях актуализируется проблематика определения корректного вектора развития системы менеджмента в образовательных организациях как в долгосрочном периоде, так и в среднесрочной перспективе.

Высокая стохастика трансформационных процессов, дифференциация уровней и условий реализации образовательных программ в глобальном пространстве, а также ресурсные ограничения инфраструктурного характера требуют от образовательных организаций высшего образования совершенствования систем управления. Управление развитием образовательной организации является задачей полиаспектной, что предопределяет применение проектного подхода к управлению устойчивым развитием.

Предметом исследования данной статьи является исследование функционала эффективного контракта как инструмента управления стратегическим развитием университета в условиях трансформационных преобразований. Данная проблема требует решения ряда взаимосвязанных исследовательских задач.

1. Адаптация методологии сбалансированной системы показателей и ключевых показателей эффективности к специфике систем управления развитием образовательных организаций.

2. Декомпозиция приоритетных целей и задач развития образовательных организаций в терминологии классической теории управления и современных концепций менеджмента образовательных организаций.

3. Определение целевых функциональных блоков эффективного контракта, ориентированного на активизацию ресурсного потенциала образовательных организаций.

Исследование опирается на теоретический базис, сформированный на основе постулатов количественной школы теории управления, концепции сбалансированных показателей, концепции ключевых показателей эффективности; теории систем, теории сетевой экономики, теории организационного управления, современных концепций теорий неопределенности и риск-

менеджмента, концепции алгоритма стратегического процесса.

Методология исследования, помимо общенаучных методов исследования, представлена системно-диагностическим анализом в русле системно-функционального подхода, методами проектного управления, группой методов теории нечетких множеств в контексте поддержки принятия управленческих решений.

Информационно-эмпирической базой проведенного исследования послужили материалы, сформированные в результате монографического обзора и анализа научно-периодических изданий, представленных в международных электронных библиотеках, а также собственные расчеты авторов, производимые в рамках моделирования показателей эффективного контракта на основе данных мониторинга образовательных организаций РФ.

Получены следующие результаты:

1. Адаптация методологии сбалансированной системы показателей и ключевых показателей эффективности к специфике систем управления развитием образовательных организаций.

Системы управления развитием образовательных организаций ориентированы на обеспеченные модели долгосрочного устойчивого развития. Разработка концепции устойчивого развития является декомпозицией поэтапных шагов алгоритма стратегического процесса. Анализ контекста обеспечивается результатами аналитической обработки трендов и тенденций развития российской и глобальной систем образования, стратегических ориентиров развития российской экономики и приоритетов развития конкретных мезорегиональных факторов. В интересах формирования функционального эффективного контракта на данном этапе целесообразно выделить два блока показателей: показатели, имеющие решающее значение для системы государственного мониторинга деятельности образовательных организаций, и показатели, имеющие определяющее значение для достижения видения будущего – концепции долгосрочного развития университета. На данном этапе целесообразно применение метода анализа иерархий (Analytic hierarchy process) Т. Саати [5] для корректного выбора оптимальных перспектив развития образовательной организации. Каждая перспектива должна соответствовать пулам интересов участников образовательного процесса (работодатели, обучающиеся и их законные представители, научно-педагогические работники, государство). Именно через эти перспективы будут удовлетворяться интересы участников образовательного процесса и создаваться ценности.

После избрания набора целевых перспектив развития в рамках каждой перспективы следует определить стратегические ориентиры. Стратегические ориентиры следует декомпонировать в пулы целей и инициировать механизм их согласования. После верификации стратегических ориентиров, идентификации и балансировки целей закономерно приступить к стратегическому анализу.

На этапе стратегического анализа проводится исследование внутренних и внешних ресурсов и ограничений образовательной организации. При отсутствии систем поддержки принятия управленческих решений в образовательной организации на данном этапе можно применить SWOT-анализ, предполагающий формирование SWOT-матрицы с дальнейшим исследованием стратегических векторов и формулировкой стратегических инициатив.

Каждая стратегическая инициатива должна определяться показателями, которые должны быть наблюдаемыми, измеримыми и иметь конкретный период измерения. Именно возможность количественных измерений является базисом для дальнейшей разработки системы сбалансированных показателей и ключевых показателей эффективности [3].

2. Декомпозиция приоритетных целей и задач развития образовательных организаций в терминологии классической теории управления и современных концепций менеджмента образовательных организаций.

На современном этапе развития российской системы образования большинство приоритетных целей развития декомпозируются в задачи и показатели по следующим кластерам трудовых функций научно-педагогических работников и административно-управленческого аппарата образовательных организаций: учебная работа; организационно-методическая работа; научная и проектная работа; воспитательная и внеучебная работа; организационно-административная работа. При этом группы показателей, характеризующих деятельность образовательных организаций в рамках государственного мониторинга, имеют иные формулировки: образовательная деятельность; научно-исследовательская деятельность; международная дея-

тельность; финансово-экономическая деятельность; заработная плата ППС; трудоустройство и дополнительные показатели.

Целесообразная глубина декомпозиции групп показателей деятельности образовательной организации определяется стратегическими ориентирами. Вместе с тем целевые показатели должны быть сбалансированы между собой, в т. ч. и с учетом риск-ориентированного подхода и с применением системно-диагностического анализа [4].

3. Определение целевых функциональных блоков эффективного контракта, ориентированного на активизацию ресурсного потенциала образовательных организаций.

Современная трактовка эффективности в теории стратегического управления сохраняет ориентацию на соотношение результата и затрат. В российской образовательной системе уже сложилась практика применения эффективных контрактов. Вместе с тем подавляющее большинство из них составлены, исходя из традиционных трудовых функций научно-педагогических работников, а не в ориентации на достижение стратегических целей университета [2]. Это приводит к реализации реактивной модели развития и институционализации антикризисного менеджмента как доминантной концепции управления.

Для преодоления ограниченной функциональности и актуализации системы мотивации сотрудников образовательных организаций целесообразно внедрить актуализированную систему эффективных контрактов, включающую ключевые показатели эффективности, обеспечивающие достижение стратегически значимых целей для образовательной организации. Кластеризация задач по функциональным полям, установление целевых значений для каждого показателя за конкретный период и установление финансовых и нефинансовых стимулов за достижение целевых значений показателей обеспечит образовательной организации не только функциональный механизм управления развитием, позволяющий интегрировать группы интересов всех участников образовательного процесса, но и позволит осуществлять мониторинг и контроль алгоритма стратегического процесса.

По нашему мнению, целевые функциональные блоки должны определяться в зависимости от типа университета и приоритетных целей его развития. Это позволит корректно сбалансировать устойчивое развитие по базовым направлениям деятельности и опережающее развитие по избранным приоритетным направлениям.

**Выводы.** В результате проведенного исследования можно сделать вывод о том, что функциональность инструмента эффективного контракта для целей управления стратегическим развитием университета в условиях трансформационных преобразований определяется качеством научно-обоснованной методической разработки сбалансированной системы целевых показателей и релевантным им ключевых показателей эффективности. Применение методов аналитической поддержки принятия управленческих решений для моделирования ключевых показателей эффективного контракта способно обеспечить потенцирование ресурсной базы образовательной организации для достижения стратегических целей ее развития.

#### *Литература*

1. Davidoff, Y. *Teaching Students Real World Engagement Skills Using Live Simulations and Reflective Discussions // IISES International Academic Conference, Paris. September 2019.*
2. Franceschini, F., Galetto, M., Maisano, D. *Designing Performance Measurement Systems // Springer International Publishing. 2019.*
3. Saiyidi Mat Roni, S. M., Merga, M. K., Morris, J. E. *Conducting Quantitative Research in Education // Springer Singapore. 2020.*
4. Андреева, О. В. *Новые проблемы в разработке методов, механизмов и инструментов функционирования экономики // Философия хозяйства. 2015. № 6 (102). С. 212–218.*
5. Саати, Т., Керне, К. *Аналитическое планирование. Организация систем. – М., 1991.*

#### **References:**

1. Davidoff, Y. *Teaching Students Real World Engagement Skills Using Live Simulations and Reflective Discussions // IISES International Academic Conference, Paris. September 2019.*
2. Franceschini, F., Galetto, M., Maisano, D. *Designing Performance Measurement Systems // Springer International Publishing. 2019.*
3. Saiyidi Mat Roni, S. M., Merga, M. K., Morris, J. E. *Conducting Quantitative Research in Education // Springer Singapore. 2020.*
4. Andreeva, O. V. *Novye problemy v razrabotke metodov, mekhanizmov i instrumentov funkcionirovaniya ekonomiki // Filosofiya hozyajstva. 2015. № 6 (102). S. 212–218.*
5. Saati, T., Kerne, K. *Analiticheskoe planirovanie. Organizaciya sistem. – M., 1991.*