

10. Герасимов, Е. Л. Необходимость трансформации конкурентных преимуществ вуза в информационной экономике / Е. Л. Герасимов, Е. М. Герасимова // Современные инновационные технологии и проблемы устойчивого развития общества : материалы X Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 26 мая 2017 г. / сост.: В. Н. Кривцов, Н. Н. Горбачев. — Минск : Ковчег, 2017. — С. 267–269.

Gerasimov, E. L. The need to transform the competitive advantages of the university in the information economy / E. L. Gerasimov, E. M. Gerasimova // Modern innovative technologies and problems of sustainable development of society : proc. of the X Intern. sci. and practical conf., Minsk, 26 May 2017 / comp.: V. N. Krivtsov, N. N. Gorbachev. — Minsk : Kovcheg, 2017. — P. 267–269.

Статья поступила в редакцию 20.12.2018 г.

УДК 378.12:005.951(476)

V. Glushakov
D. Tsygankov
BSEU (Minsk)

USE OF MCKINSEY 7S AND THE CONCEPT OF STAKEHOLDERS TO CREATE DEVELOPMENT DIRECTIONS

The article substantiates the application of McKinsey 7S and the concept of stakeholders in the development of possible directions and mechanism of development of the University. This is a complex of works, which should include mechanisms for creating and promoting exclusive educational services to the market, which allows developing trust in the corporate brand of the University among its potential customers.

The article discusses the possibility and feasibility of using modern management concepts in the daily activities of higher education institutions.

Keywords: management; system of communications; shared values; staff; stakeholder; style of management; structure of the University; skills; McKinsey 7S; knowledge economy.

В. Е. Глушаков
кандидат социологических наук, доцент
Д. Г. Цыганков
кандидат юридических наук, доцент
БГЭУ (Минск)

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СХЕМЫ 7С И КОНЦЕПЦИИ СТЕЙКХОЛДЕРОВ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА

В статье дается обоснование применения схемы 7С и концепции стейкхолдеров в процессе разработки возможных направлений и механизма развития университета. Это комплекс работ, который должен включать в себя механизмы создания и продвижения на рынок эксклюзивных образовательных услуг, что позволяет развивать доверие к корпоративному бренду университета у его потенциальных клиентов.

Рассматриваются возможность и целесообразность использования современных концепций менеджмента в повседневной деятельности учреждения высшего образования.

Ключевые слова: менеджмент; система коммуникаций; система ценностей; состав работников; стейкхолдер; стиль руководства; структура университета; сумма навыков; схема 7С; экономика знаний.

С 60-х гг. прошлого века в научном обороте появилось понятие «экономика знаний». В настоящее время существует множество определений данного термина как непосредственно раскрывающих суть экономики знаний, так и определяющих ее через синонимы, например, «инновационная экономика», «высокотехнологическая цивилизация», «общество знаний», «информационное общество» и т.д. Несмотря на обилие определений, авторы статьи, как и другие ученые-экономисты, сходятся в одном, что определяющим фактором для экономики знаний являются знания и человеческий капитал [1].

В своем докладе на научной сессии общего собрания Российской академии наук в 2002 г. академик В.Л. Макаров выделил основные особенности экономики знаний, к которым он отнес: «Первая — дискретность знания как продукта. Конкретное знание либо создано, либо нет. Не может быть знания наполовину или на одну треть. Вторая особенность состоит в том, что знания, подобно другим общественным (публичным) благам, будучи созданными, доступны всем без исключения. И, наконец, третья особенность знания: по своей природе это информационный продукт, а информация после того, как ее потребили, не исчезает, как обычный материальный продукт» [2, с. 454]. Исходя из анализа указанных особенностей, им сделан вывод о том, что «экономика знаний — неразделимая триада рынков — рынка знаний, рынка услуг и рынка труда. Их нельзя рассматривать изолированно, настолько тесно они друг с другом взаимодействуют, из чего вытекает много следствий и что должно быть осознано людьми, которые принимают решения в данной области» [2, с. 455].

Для Республики Беларусь, как и для любого развитого государства, преобразование ресурсной экономики в экономику знаний имеет ключевое значение. Как правильно отмечают Б. Гусаков и Т. Данильченко: «Перспективы социально-экономического развития нации определяет инновационный потенциал общества, который характеризуется возможностями создавать научно-технические новшества, превращать их в товар, конкурентоспособный на внутреннем и внешнем рынках, и, что самое важное, — воспринимать извне технические нововведения» [3, с. 56].

При этом следует констатировать, что наша страна еще не достигла того уровня развития, когда можно ставить вопрос об экономике знаний в полном объеме этого слова. «Современное состояние экономики Республики Беларусь таково, что можно говорить о доминировании технологий III и IV укладов (автомобиле- и тракторостроение, органическая химия, переработка нефти), о достаточно высокой степени износа основных фондов (65–70 %) и относительно низкой доле инновационных предприятий (14–16 %)» [4, с. 17]. В свою очередь вопрос об экономике знаний можно ставить только тогда, когда в национальной экономике доминируют V и VI технологические уклады (далее — ТУ) (робототехника, электроника, телекоммуникации, тонкая химия и биотехнологии, космические технологии).

В связи с этим, как указывает В.Н. Шимов, перед национальной экономикой Республики Беларусь стоят две основные задачи:

1) технологическая, т.е. «формирование производств V и VI ТУ, обеспечивающих отечественному производителю прорыв на мировые рынки и получение сверхприбылей на принципиально новой по сравнению с III и IV ТУ основе — интеллектуальной ренте» [5, с. 10];

2) институциональная — «формирование хозяйственного механизма, обеспечивающего стимулирование развития наиболее передовых технологий, переток капиталов из устаревших в современные высокорентабельные производства» [5, с. 10].

Однако решение данных задач невозможно без человека и накопленных результатов его интеллектуальной деятельности, другими словами, без человеческого капитала. При этом с уверенностью можно говорить, что главным направлением по инвестированию в человеческий капитал является высшее образование, что еще в 60-е гг. XX в. убедительно доказал Г. Беккер [6, с. 90–155].

Также необходимо отметить, что состояние общественного развития современной цивилизации характеризуется постоянным увеличением доли наукоемкого продукта в общем объеме производства, что соответственно повышает и требования к специалистам. При этом возрастает роль высшего образования. Как отмечает Е.В. Викторова: «Образованные люди используют капитал более эффективно, предрасположены к введению новшеств, к изобретению новых, более совершенных форм производства. Повышение уровня образования человека дает ему важные преимущества в виде улучшения условий труда, досуга и потребительского выбора, повышения престижа в обществе и возможность получения удовлетворения от самореализации. Кроме того, человек получает более широкий доступ к интересной и перспективной работе» [7, с. 102].

По данным Всемирного банка, в рамках специальной программы «Знания для развития» индекс экономики знаний в 2012 г. для Республика Беларусь составил 5,59 и она заняла 59-е место из 148 стран (Латвия — 32, Литва — 37, Польша — 38, Россия — 55, Украина — 56) [8], при этом индекс знаний — составил 6,62, что, по мнению Т.Н. Долининой, «указывает на невысокие показатели, характеризующие институциональный режим (условия, в которых развиваются экономика и общество в целом, экономическая и правовая среда, качество регулирования, развитие бизнеса и частной инициативы, способность общества и его институтов к эффективному использованию существующего и созданию нового знания)» [9, с. 116]. По нашему мнению, данные показатели необходимо рассматривать с позиции модернизации высшего образования как институциональной системы, обеспечивающей реализацию Национальной стратегии устойчивого развития до 2030 года [10, с. 232].

В контексте сказанного можно констатировать, что в современных условиях резко возрастает роль университета, так как «только Университет способен не просто решать те или иные научные проблемы, но последовательно и долговременно вести процесс развития наук, передавая накопленный научный материал от одного поколения ученых к другому» [11, с. 4].

Таким образом, потребности развития экономики, высокая динамика обновления знаний, необходимость интеграции вузов в рамках Болонского процесса, а также рост конкуренции в образовательной сфере предполагают:

- 1) четкое определение стратегических приоритетов, без которых невозможно формировать конкурентные преимущества на глобальном рынке образовательных услуг;
- 2) смещение фокуса усилий и перенаправление ресурсов университета на реализацию модели 3.0 (4.0).

Сказанное позволит создавать новые возможности для развития вузов, что логически подводит к тезису о необходимости формирования бизнес-стратегии университета.

В книге Т. Питерса и Р. Уотермена «В поисках эффективного управления» одна из ведущих в мире консалтинговых корпораций «McKinsey&Co» опубликовала итоги глобального сравнительного исследования организации жизнедеятельности ведущих компаний мира [12].

Основной упор в работе был сделан на семи ключевых взаимосвязанных и взаимодополняющих характеристиках организации, которые в своей совокупности образуют «атом успеха»: эффективный набор и селекция персонала; ясная организационная структура; понятные системы и процедуры; квалификация персонала; стиль управления; стратегия; совместные ценности (приверженность своему делу, ориентация на действие, лицом к потребителю, самостоятельность и предприимчивость, связь с жизнью и ценностное руководство, производительность человека, свобода действий и жесткость одновременно, простая форма, скромный штат управления). Так как по-английски названия всех этих характеристик начинались на «S», эта концепция получила название «7 S».

Несомненным достоинством модели Уотермена-Питерса является попытка исторического изучения роли культурного фактора в управлении деловой организацией в рабо-

тах по менеджменту начиная с М. Вебера и Ф. Тейлора и заканчивая Дж. Марчем и Г. Саймоном.

Самый важный вклад Т. Питерса и Р. Уотермена заключается в том, что они одними из первых сумели акцентировать внимание и доказать важность организационной культуры в жизни современных корпораций, а также стали рассматривать компании как самостоятельные культуры. Таким образом, данная модель важна не столько с позиции изучения организационной культуры внутри фирмы, сколько с позиции ее влияния на формирование бизнес-культуры в целом.

Исходя из этого, по нашему мнению, данная модель может быть использована на стадии разработки корпоративной стратегии университета.

Опираясь на эту модель, сформируем первый блок чек-листа, который можно рассматривать в качестве своеобразной матрицы деятельности вуза, детерминирующей возможности его эффективного функционирования и развития.

В схеме 7С компании «McKinsey&Co» стратегия занимает первое место. В современных условиях университет должен создавать ниши на глобальном рынке образовательных услуг эксклюзивным предложением. Стратегия создания и продвижения на рынок эксклюзивных образовательных услуг позволяет развивать доверие к корпоративному бренду университета у его сегодняшних и завтрашних потенциальных клиентов, фокусируя ограниченные ресурсы на приоритетных целях.

Таким образом, первый элемент чек-листа функционирования университета — эксклюзивные образовательные услуги. Данное утверждение авторы основывают в том числе и на итогах регулярных социологических опросов, проводимых среди слушателей Института повышения квалификации и переподготовки экономических кадров БГЭУ. Порядка 72 % респондентов из числа слушателей, проходящих программы переподготовки и повышения квалификации, отмечают, что их выбор учреждения образования и формата обучения был обусловлен интересной специальностью переподготовки (содержанием программы повышения квалификации) и перспективами большей профессиональной самореализации в дальнейшей профессиональной деятельности.

Стиль руководства — второй элемент схемы. Это обусловлено тем, что топ-менеджеры вузов несут всю полноту ответственности за разработку и практическую реализацию стратегии. Кроме того, стиль выступает инструментом, посредством которого реализуется стратегия и который необходимо адаптировать к изменяющимся условиям, т.е. реализовывать ситуативный стиль руководства.

В чек-листе или, как мы отметили выше, «матрице» функционирования вуза, стиль руководителей можно и должно рассматривать в качестве морального и профессионального компаса, указывающего коллективу направления движения и развития.

Совместные ценности — третий элемент схемы, является своеобразной несущей конструкцией корпоративной культуры, объединяя разных людей для достижения общезначимых корпоративных стратегических целей. «Лебедя», «рака» и «щучку» можно «запрячь в одну упряжку» если: а) сотрудники осознают, что действуя в составе коллектива, они быстрее реализуют свои цели, чем в одиночку и б) будут руководствоваться общезначимыми ценностями, консолидируя усилия, а не конфликтуя по вопросам правильности целей или разумности технологий их достижения.

Следовательно, третьим элементом чек-листа выступают совместные ценности. Они позволяют включить в комплексную систему мотивации профессорско-преподавательского состава (далее — ППС) важный элемент — мотивацию отношениями: комфортными, стимулирующими профессиональный и личностный рост и самореализацию в составе сильных креативных коллективов.

Сумма навыков — четвертый элемент схемы, определяет набор компетенций — знаний, умений, навыков, необходимый сотрудникам для решения задач, обусловленных стратегическими целями. Причем функционала, как часто называют компетенции,

желательно чтобы было больше, чем необходимо для решения текущих задач. Ведь их сложность и разнообразие постоянно растут.

Четвертый элемент чек-листа — сумма навыков должен рассматриваться не только как некий минимально необходимый для работы ППС объем компетенций, а совокупный потенциал личности, способной к постоянному развитию, посредством объективной рефлексии.

Состав работников — пятый элемент схемы, определяет количественно-качественные параметры трудового коллектива, способного решать поставленные задачи. Здесь важно понимать, что именно от выбора формата исполнителей, будь то кафедра, временный научный коллектив, проектная команда и т.д., зависит выбор исполнителями механизма решения поставленных задач, объединенных сильной стимулирующей целью и общими ценностями.

Таким образом, состав работников — это пятый элемент чек-листа, который надо рассматривать в рамках ситуативного менеджмента. Под этим мы понимаем, что сложности задач должна соответствовать и развитость структур, которые призваны их решать. Временные научные и трудовые коллективы, проектно-целевые команды, совместные с партнерскими организациями проекты, филиалы вуза, консорциум университетов — таков далеко не полный перечень структурных форм, которые можно и должно использовать для решения задач вуза разной сложности и длительности.

Система коммуникаций — шестой элемент схемы, определяет качество ключевых бизнес-процессов в рамках которых разрабатывается и продвигается образовательный контент, проводятся научные исследования и осуществляется педагогическая деятельность в университете. Она в большей степени влияет на эффективность всех процессов, так как любое число, умноженное на ноль, равно нулю. Потому система коммуникаций должна обеспечивать одинаково высокое качество во всех элементах системы.

В чек-листе вуза система коммуникаций является одним из определяющих элементов. Ибо от качества системы взаимодействия отдельных исполнителей, согласованной координации усилий всех подразделений и партнерских структур в конечном счете зависит качество обслуживания клиентов вуза.

Последний седьмой элемент схемы — структура. В рамках структуры четко прописываются границы ответственности подразделений, служб и отдельных исполнителей и распределяются необходимые для работы ресурсы. Структура университета, работающего в условиях сокращения жизненного цикла не только товаров, услуг, сфер деятельности, но в первую очередь самих знаний, не может быть жестко иерархической. Это не позволит университету адекватно реагировать на изменение конъюнктуры рынка образовательных услуг. Ее целесообразно строить плоской, т.е. двухуровневой.

На верхнем уровне: ректор и проректоры разрабатывают стратегию развития с привлечением необходимых экспертов и специалистов.

На нижнем: заведующие кафедрами совместно с ППС обеспечивают стратегические цели, реализуя принципы «направленной самостоятельности» и «комплементарности».

При таком подходе к построению и функционированию структуры вуза требуется скорректировать взаимоотношения с главными стейкхолдерами (группами влияния) университета [13, 14].

Структура — седьмой элемент чек-листа, ибо она узаконивает, придает формализованный вид всем предыдущим элементам и выступает матрицей вуза, которая будет видоизменяться по мере усложнения его деятельности.

Второй блок чек-листа — это стейкхолдеры, оказывающие наибольшее влияние на все стороны деятельности вуза. Рассмотрим их в порядке силы влияния на функционирование университета.

Государство, ожидающее получить от университета налоги, научную продукцию, а также подготовленных для экономики специалистов, по нашему мнению должно

лишь концептуально влиять на стратегию университета и выбор руководством его структуры.

Восьмой элемент чек-листа — государство в лице профильного министерства, которое должно в большей степени влиять на деятельность вуза посредством реализации принципа «направленной самостоятельности».

Вторая группа стейкхолдеров — ректор и проректоры, в рамках госзаказа, призваны, как уже говорилось, определять стратегические приоритеты развития без их излишней детализации.

Следовательно, девятый элемент чек-листа вуза — это топ-менеджеры, определяющие его миссию, ключевые стратегические цели, а также обеспечивающие их достижение ресурсами и выполняющие важнейшие представительские функции.

Третья группа стейкхолдеров — ППС и вспомогательный персонал должны разрабатывать механизм и технологии достижения поставленных целей. Для этого необходимо активнее создавать временные научные коллективы, способные разрабатывать востребованный образовательный и научный контент, а также образовательные и научные методики с их последующей трансляцией к конечным исполнителям.

Десятый элемент чек-листа — кадровое ядро из числа ключевых ППС и специалистов. Скачкообразный характер НТР и НТП предполагает необходимость активного вовлечь в деятельность вуза самых различных специалистов из партнерских структур и контактных аудиторий, а не ограничиваться лишь штатным персоналом, что ограничивает возможности маневра кадрами при достижении приоритетных целей.

Четвертая группа стейкхолдеров — партнеры университета: банки, другие вузы, иные организации заинтересованы во взаимовыгодных проектах, как правило, в течение кратко- и среднесрочной перспективы, т.е. 1–3 лет.

Одиннадцатый элемент чек-листа — партнеры университета следует рассматривать как весьма динамичный во всех смыслах ресурс. Взаимоотношения с ними следует строить на кратко- и среднесрочной перспективе, что обусловлено сокращением и видоизменением жизненного цикла большинства услуг, оказываемых вузом своим клиентам.

Таким образом, можно сделать вывод, что, как нами говорилось ранее [1, 15, 16], процесс разработки направлений развития университета предполагает, во-первых, последовательную реализацию схемы 7С и, во-вторых, достижение компромисса между основными стейкхолдерами в отношении стратегических целей, сроков их достижения и объема необходимых для этого ресурсов.

Источники

1. Глушаков, В. Е. Управление изменениями в бизнесе / В. Е. Глушаков. — Минск : Дикта, 2011. — 212 с.
Glushakov, V. E. Upravlenie izmeneniyami v biznese / V. E. Glushakov. — Minsk : Dikta, 2011. — 212 s.
2. Макаров, В. Л. Экономика знаний: уроки для России / В. Л. Макаров // Вестн. Рос. акад. наук. — 2003. — Т. 73, № 5. — С. 450–456.
Makarov, V. L. Ekonomika znaniy: uroki dlya Rossii / V. L. Makarov // Vestn. Ros. akad. nauk. — 2003. — T. 73, № 5. — S. 450–456.
3. Гусаков, Б. Конвергенция технологий: взгляд в будущее / Б. Гусаков, Т. Данильченко // Наука и инновации. — 2018. — № 9 (187). — С. 56–61.
Gusakov, B. Konvergentsiya tekhnologiy: vzglyad v budushchee / B. Gusakov, T. Danil'chenko // Nauka i innovatsii. — 2018. — № 9 (187). — S. 56–61.
4. Енин, Ю. И. Формирование в Республике Беларусь основ экономики знаний: теория и практика / Ю. И. Енин // Экономика и упр. — 2012. — № 2. — С. 14–20.
Enin, Yu. I. Formirovanie v Respublike Belarus' osnov ekonomiki znaniy: teoriya i praktika / Yu. I. Enin // Ekonomika i upr. — 2012. — № 2. — S. 14–20.

5. Шимов, В. Н. Структурная трансформация экономики Беларуси: предпосылки и приоритеты / В. Н. Шимов // Белорус. экон. журн. — 2008. — № 2. — С. 4–11.
Shimov, V. N. Strukturnaya transformatsiya ekonomiki Belarusi: predposylki i priorityty / V. N. Shimov // Belarus. ekon. zhurn. — 2008. — № 2. — S. 4–11.
6. Беккер, Г. С. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории / Г. С. Беккер. — М. : ГУ ВШЭ, 2003. — 672 с.
Bekker, G. S. Chelovecheskoe povedenie: ekonomicheskiy podkhod. Izbrannye trudy po ekonomicheskoy teorii / G. S. Bekker. — M. : GU VShE, 2003. — 672 s.
7. Викторова, Е. В. Высшее образование и человеческий капитал в инновационной экономике / Е. В. Викторова // Инновации. — 2011. — № 6 (152). — С. 100–107.
Viktorova, E. V. Vysshee obrazovanie i chelovecheskiy kapital v innovatsionnoy ekonomike / E. V. Viktorova // Innovatsii. — 2011. — № 6 (152). — S. 100–107.
8. Индекс экономики знаний. Гуманитарная энциклопедия [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий. — Режим доступа: <http://gtmarket.ru/ratings/knowledge-economy-index/knowledge-economy-index-info>. — Дата доступа: 30.12.2018.
9. Долинина, Т. Н. Беларусь в кругу сопредельных стран: институциональные основы национальной конкурентоспособности / Т. Н. Долинина // Белорус. экон. журн. — 2017. — № 4. — С. 114–128.
Dolinina, T. N. Belarus' v krugu sopredel'nykh stran: institutsional'nye osnovy natsional'noy konkurentosposobnosti / T. N. Dolinina // Belarus. ekon. zhurn. — 2017. — № 4. — S. 114–128.
10. Специфика государственного строительства на принципах устойчивого развития общества / А. С. Зубра [и др.]. — Минск : Право и экономика, 2007. — 360 с.
Spetsifika gosudarstvennogo stroitel'stva na printsipakh ustoychivogo razvitiya obshchestva / A. S. Zubra [i dr.]. — Minsk : Pravo i ekonomika, 2007. — 360 s.
11. Томсинов, В. А. Роль Университета в жизни общества / В. А. Томсинов // Этнос и право. — 2016. — № 1. — С. 4–8.
Tomsinov, V. A. Rol' Universiteta v zhizni obshchestva / V. A. Tomsinov // Etnos i pravo. — 2016. — № 1. — S. 4–8.
12. Питерс, Т. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Т. Питерс, Р. Уотермен. — М. : Прогресс, 1986. — 418 с.
Piters, T. V poiskakh effektivnogo upravleniya (opyt luchshikh kompaniy) / T. Piters, R. Uotermen. — M. : Progress, 1986. — 418 s.
13. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика / А. Т. Зуб. — М. : АСПЕКТ-ПРЕСС, 2002. — 415 с.
Zub, A. T. Strategicheskiy menedzhment. Teoriya i praktika / A. T. Zub. — M. : ASPEKT-PRESS, 2002. — 415 s.
14. Freeman, R. E. Strategic Management: A stakeholder approach / R. E. Freeman. — Boston : Pitman, 1984. — 420 p.
15. Глушаков, В. Е. Комплексная оценка деятельности и мотивации труда персонала вуза / В. Е. Глушаков, Д. Г. Цыганков // Весн. Беларус. дзярж. экан. ун-та. — 2017. — № 6 (125). — С. 21–28.
Glushakov, V. E. Kompleksnaya otsenka deyatel'nosti i motivatsii truda personala vuza / V. E. Glushakov, D. G. Tsygankov // Vesn. Belarus. dzyarzh. ekan. un-ta. — 2017. — № 6 (125). — S. 21–28.
16. Глушаков, В. Е. О системе оценки и мотивации труда ППС / В. Е. Глушаков, Д. Г. Цыганков // Дополнительное образование взрослых: проблемы и перспективы развития : материалы IV Междунар. заоч. науч.-практ. конф., Минск, 23 марта 2018 г. / Ун-т граждан. защиты М-ва по чрезвычайн. ситуациям Респ. Беларусь. — Минск : УГЗ, 2018. — С. 13–17.
Glushakov, V. E. O sisteme otsenki i motivatsii truda PPS / V. E. Glushakov, D. G. Tsygankov // Dopolnitel'noe obrazovanie vzroslykh: problemy i perspektivy razvitiya : materialy IV Mezhdunar. zaoch. nauch.-prakt. konf., Minsk, 23 marta 2018 g. / Un-t grazhdan. zashchity M-va po chrezvychn. situatsiyam Resp. Belarus'. — Minsk : UGZ, 2018. — S. 13–17.

Статья поступила в редакцию 28.11.2018 г.