

*А. В. Калачинский*

## СОЦИАЛЬНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ВУЗА

*A. V. Kalachinskiy*

### University social reporting

Vladivostok State University of Economics and Service was the first Russian university to issue social report as an appropriate result of implementation of university strategy, aimed to social usefulness. Author considers social report as an important tool of strengthening strategic partnership between university and stakeholders, as well as assurance of university activity quality and transparency.

On the bases of analysis of international social reporting standards and foreign universities experience in social reporting preparation, the criteria and key figures, used by VSUES in the process of its social report preparation, are covered by the article.

**Ключевые слова:** социальная ответственность, социальный отчет, местное сообщество, нефинансовый вклад, результаты работы вуза, общественная полезность, стандарты отчетности.

Повышение уровня требований общества к результатам деятельности высших учебных заведений, а также изменение самого характера такого общественного запроса актуализирует проблему социальной ответственности вузов перед государством и другими заинтересованными сторонами. В условиях рыночной экономики, когда оказание образовательных и научно-исследовательских услуг рассматривается и как сфера бизнеса, деятельность университетов неизбежно оценивается с точки зрения их корпоративной социальной ответственности. Это понятие, как известно, включает в себя ответственность перед своими сотрудниками, перед потребителями услуг, перед местным сообществом, перед законом, перед государством в лице местных, региональных и федеральных властей. Реализация социальной ответственности тесно связана с подготовкой компанией социальной отчетности.

Корпоративный социальный отчет — это публичный инструмент информирования акционеров, сотрудников, партнеров, клиентов, общества о том, как и какими темпами компания реализует заложенные в миссии цели в отношении экономического развития, социального благополучия и экологической стабильности.

Идея выпуска корпоративного социального отчета появилась за рубежом более 20 лет назад. Составление нефинансовой отчетности было инициировано во многом в ответ на давление неправительственных организаций (НПО), утверждавших, часто весьма агрессивно, что многие компании ведут свой бизнес безответствен-

но по отношению к окружающей среде и обществу. Наиболее широкий общественный резонанс социальная отчетность получила с возникновением первых крупных корпоративных скандалов. Например, когда компания Nike была уличена в использовании детского труда в подразделениях в Юго-Восточной Азии, только регулярный выпуск отчетов, в которых компания уделила особое внимание вопросам охраны труда, позволил ей оправдаться в глазах общественности. И в результате ее продажи даже увеличились. Нефтяные компании, как правило, выпускают подобные отчеты после экологических скандалов [2].

Чуть позже социальные отчеты, предназначенные для общественности, вдруг привлекли внимание инвесторов. По мнению ряда экспертов, данные отчетов являются (или могли бы являться) ценным источником информации, например, относительно коммерческих рисков, связанных с аспектами деятельности бизнеса, которые не отражаются в финансовой отчетности. Мировой опыт демонстрирует, что подготовка социальных отчетов реально влияет на стоимость компании. Выразить в цифрах эту зависимость невозможно, но абсолютно все вовлеченные в движение компании подтверждают: отчет укрепляет репутацию, репутация влияет на снижение рисков и рост капитализации, на улучшение восприятия компании в местном сообществе.

Социальная отчетность — процедура абсолютно добровольная. Согласно исследованию аудиторской компании KPMG [2], в 2005 г. из 250 крупнейших мировых компаний 52 % соста-

вили социальные отчеты. В России, для которой социальная отчетность — дело сравнительно новое, в 2001 г. свою социальную отчетность представили всего две компании, в 2003 г. — пять. На 30 апреля 2008 г. в Национальный регистр Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) и Агентства социальной информации внесены нефинансовые отчеты 59 компаний, зарегистрировано 117 отчетов, в том числе социальных — 73 [1].

В вузовской среде одним из самых знаменитых «нефинансовых отчетов» стал манифест Чикагского университета, посвященный роли университетов в политической и социальной жизни [7]. В 60-х гг. прошлого века растущие студенческие протесты против войны во Вьетнаме и дискриминации поставили американские университеты перед дилеммой: поддерживать или нет политику правительства страны в таких серьезных вопросах. Студенты не только протестовали против войны или неравноправия, но и требовали права корректировать учебные программы и вмешиваться в кадровую политику университетов. В Чикагском университете студенты захватили и несколько дней блокировали административное здание, протестуя против увольнения одной из преподавательниц. По их мнению, она была уволена за либеральные взгляды, тогда как университетская администрация доказывала, что расторгла с ней контракт по причине профнепригодности.

В этом контексте университет Чикаго выпустил заявление, в котором объявлял о своем нейтралитете по острым социальным вопросам и политическим вопросам и декларировал идеал «отстраненного», но объективного исследования окружающей жизни, включая социальную сферу. Манифест был разработан в 1967 г. комитетом, в который входили ведущие ученые университета под руководством профессора права Харри Калвена, и назывался «Report on the University's Role in Political and Social Action». Комитет проанализировал опыт университета в таких вещах, как участие в развитии местного комьюнити, защита академической свободы, отбор студентов в зависимости от пола и даже условия проживания вне кампуса. Но в самом манифесте эти вещи были опущены.

В манифесте было заявлено, что «университет играет значительную и уникальную роль в благоприятном развитии социальных и политических ценностей общества. Эта роль определяется особой миссией университета, которая заключается в нахождении, усовершенствовании и

распространении знаний». Как подчеркивают авторы манифеста, «осуществляя свою миссию в обществе, университет должен поддерживать сверхобычную атмосферу свободы исследований и руководствоваться независимостью в отношении политических предпочтений, мод, пристрастий и влияний. Оставаясь независимым и нейтральным учреждением, университет предоставляет полную свободу своим преподавателям и студентам в личном выражении политических пристрастий и участия в акциях социального протеста. Долг университета также в том, чтобы быть площадкой для обсуждения самых злободневных и важных вопросов» [7]. Как отмечается в заявлении, престиж и влияние университета базируются на его честности и интеллектуальной компетентности, а вовсе не на его богатстве, политических связях и влиятельных друзьях.

С той поры уже почти четыре десятилетия этот документ остается одним из самых обсуждаемых в мире программных заявлений о миссии университета. Студенческие активисты и часть либеральной профессуры нападают на этот манифест, требуя, чтобы университеты занимали активную позицию по наиболее острым социально-политическим вопросам. Пожалуй, это «чикагское заявление» стало образцовым выражением позиции академической общественности по поводу роли университетов в текущей политической жизни страны. Это и приковывает к нему внимание всякий раз, когда в той или иной стране студенты и преподаватели стоят перед выбором — сохранить ли им академическую бесстрастность к острым вопросам или окунуться в них с головой.

Интересно, что Калифорнийский университет Беркли, переживший горячие дни во время студенческих забастовок, выпускает сейчас специальный бюллетень для общественности «A Newsletter for Neighbors of The University of California» [6]. В нем есть специальный раздел, посвященный воздействию университета на жизнь местного комьюнити, при этом акцент сделан на социальную и экономическую полезность обществу, в первую очередь — жителям близлежащих районов. Отчет формируется по следующим параметрам:

1. Поступление финансовых средств в университет, причем отмечается та часть, что пришла из-за пределов региона. По сути, это привлечение инвестиций в данное сообщество.
2. Расходование средств с указанием, сколько потрачено в том муниципальном образовании, где университет расположен.



3. Выплаты университета своим сотрудникам и пенсионерам с указанием процента резидентов территории.

4. Капитальные вложения в территории.

5. Расходы студентов и тех, кто приезжает в университет. Эти траты считаются вложениями в экономику.

6. Позиция университета как работодателя и создание дополнительных рабочих мест благодаря существованию университета.

7. Человеческий капитал. Повышение образовательного и культурного уровня жителей территории за счет обучения в университете. Отмечается, что «высокообразованное население» привлекает в регион дополнительный бизнес.

В итоге, как отмечается в отчете, город, где расположен университет, получает дополнительные бонусы экономического и социального характера. Треть населения Беркли — это сотрудники, студенты и пенсионеры университета. Университет является крупнейшим работодателем региона, в нем работает больше людей, чем в десятке следующих по списку компаний, вместе взятых. Жители города получают в виде зарплаты от университета 314 млн. долл. (2005–2006 гг.). Студенты ежегодно тратят самостоятельно в год на еду, книги, канцелярию, аренду жилья еще 282 млн. долл.

Кроме того, сотрудники и студенты университета посвящают себя общественной работе. Ее трудно оценивать, но университет приводит такие данные. Волонтеры отработали 300 тыс. часов, «обслужили» 250 тыс. человек, что в денежном исчислении можно оценить в 6 млн. долл. Университет предлагает сотни образовательных, культурных, спортивных программ, в которых могут участвовать жители города. Сотрудники проводят специальные исследования по самым актуальным проблемам «штата, региона, нации и мира», начиная от факторов загрязнения окружающей среды, психического здоровья детей и до проблем глобального потепления.

В отчете используются положения Washington Monthly annual college guide, который предлагает руководствоваться следующими тремя индикаторами измерения того, как университет или колледж работает на благо страны. Первый индикатор показывает, насколько университет является мотором «социальной мобильности». Второй определяет, насколько университет поддерживает и развивает научные исследования. Третий выявляет, насколько университету удастся проводить идею служения стране. И, как с гордостью отмечается в докладе, в 2006 г.

Калифорнийский университет Беркли занял второе место в стране по всем показателям служения обществу.

Аналогичную схему отчета использует целый ряд американских университетов. Так, в отчете Восточного Мичиганского университета анализируются экономические и социальные факторы его деятельности [5], которая, как заявляют составители, является ключевым компонентом экономики для близлежащих территорий. В документе скрупулезно подсчитываются все вложения университета в местную экономику и отмечается, что на каждый доллар, полученный из бюджета штата, университет отвечает 30 долл., вложенными в местную экономику. Правда, чтобы все эти 30 долл. насчитать, нужно быть очень скрупулезным. Например, учитывается, сколько студентов живет за пределами кампуса и сколько денег это приносит владельцам домов, сколько денег студенты тратят за пределами кампуса на покупку еды, одежды, на развлечения, транспорт и пр. Аналогичные данные приводятся и по студентам, живущим в кампусе. Получается, что в год студенты университета вкладывают в местную экономику 134 млн. долл. Кроме того, отмечается, что университет «генерирует» 450 тыс. визитов в год на свои выставки, концерты, спортивные соревнования, публичные лекции и т. д. И по самым скромным подсчетам, только за счет «гостей с других территорий» — абитуриентов, друзей и родственников студентов — экономика города получает еще примерно 750 тыс. долл., оставленных приезжими в местных магазинчиках, гостиницах и ресторанах.

Переходя к «социальным факторам» деятельности университета, авторы доклада отмечают, что они не всегда имеют финансовое измерение. Главное заключается в том, что университет становится центром, стимулирующим развитие, продвижение и распространение в обществе образования, просвещения и культуры. Академическая среда университета поощряет и повышает средний уровень культуры и бизнес-активности окрестных жителей. «Нефинансовый вклад университета улучшает как индивидуальный уровень жизни резидентов, так и в целом всего местного сообщества».

В России Владивостокский государственный университет экономики и сервиса (ВГУЭС) первым среди вузов страны сделал социальный отчет по итогам работы в 2005–2006 гг., за что и получил приветственное письмо от президента Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) А. Н. Шохина. Отчет

ВГУЭС был внесен в национальный Регистр корпоративных нефинансовых отчетов под номером 082.2.043.18.06. Ознакомиться с ним можно на сайте РСПП [1] и на сайте университета [3].

Почему ВГУЭС осознал необходимость подготовки социального отчета? Прежде всего, это стало закономерным результатом реализации стратегии вуза, выраженной в его миссии. В свою очередь, это предполагает, что в оценке результатов его деятельности акцент смещается на достижение общественно значимых результатов, а участие в такой оценке будет принимать не только сам вуз, но и внешние заинтересованные стороны. Поскольку важнейшим критерием оценки результатов работы вуза мы считаем качество обучения и научной деятельности, то социальный отчет должен стать одним из важных инструментов подтверждения качества. Кроме того, университет заинтересован в прозрачности своей работы, чему также будет способствовать социальный отчет.

Социальный отчет ВГУЭС направлен:

- на формирование положительного имиджа вуза среди общественности;
- укрепление стратегического партнерства;
- повышение лояльности сотрудников и студентов;
- укрепление деловой репутации;
- привлечение клиентов;
- формирование новых ценностей корпоративной культуры.

Все солидные компании делают ежегодный отчет перед акционерами и общественностью — короткий и ясный, в победительном ключе. В нашем случае все, кто платит за образование (а таких среди обучающихся почти половина), и являются нашими акционерами. И они должны быть уверены, что сделали правильный выбор. Вот почему главной идеей отчета мы выбрали следующую: ВГУЭС — лучшее место для инвестиций в образование.

Какой стандарт отчетности выбрать? В мире сейчас принято несколько стандартов подготовки социального отчета. В европейской практике наиболее распространенными стандартами социальной отчетности, основанными на комплексном подходе к оценке деятельности компании, являются стандарт AA1000 (разработчик — Institute of Social and Ethical Accountability — Институт социальной и этической отчетности, Лондон) и Руководство GRI (разработчик — Global Reporting Initiative — Глобальная инициатива по отчетности, Амстердам) [4]. Стандарт AA1000 — стандарт социальной отчет-

ности, предназначенный для измерения результатов деятельности компаний с этических позиций и предоставляющий набор критериев, при помощи которых может быть осуществлен социальный и этический аудит их деятельности. Считается, что одним из основных преимуществ стандарта AA1000 является его гибкость. Кроме того, стандарт позволяет отчитываться по всем аспектам деятельности компании и вводить не только количественные, но и качественные показатели. Стандарт базируется на трех основных принципах: исчерпывающее представление существующих мнений, полнота представляемой информации и практическая значимость.

В соответствии с принципом исчерпывающего представления существующих мнений компания должна учитывать все мнения и точки зрения, высказанные представителями общественности. Согласно второму принципу — полнота представляемой информации — компания должна включать в отчет все направления своей социально-этической деятельности. Третий принцип — практическая значимость — заключается в том, что компания должна реагировать на ожидания представителей общественности даже в том случае, если она не согласна с их мнением. Стандарт GRI — это стандарт отчетности в области устойчивого развития. GRI представляет собой систему, позволяющую проводить сравнение организаций, учитывая при этом особенности используемых методов сбора и предоставления информации. В отличие от AA1000, GRI рекомендует для отчетности конкретные темы и индикаторы. Считается, что этот стандарт подходит для тех областей, которые можно описать количественными показателями.

Отчет состоит из следующих разделов:

1. Показатели экономической результативности.
2. Показатели экологической результативности.
3. Показатели результативности подходов к организации труда и достойной его оплаты.
4. Показатели результативности в области прав человека.
5. Показатели результативности взаимодействия с обществом.
6. Показатели результативности в области ответственности за продукцию.

Существуют также стандарты корпоративной социальной отчетности, разрабатываемые различными авторитетными международными организациями и имеющие. Например, «Стандарты Саншайн по предоставлению корпоративных



отчетов для заинтересованных сторон» приняты в 1996 г. Альянсом стейкхолдеров (США) и содержат рекомендации относительно того, какую информацию корпорации должны регулярно представлять в ежегодном «Корпоративном отчете для заинтересованных сторон».

Это информация:

- для клиентов — о продукции и услугах;
- для сотрудников — о гарантии занятости, безопасности и здравоохранения, о равных возможностях при найме;
- для местного сообщества — о структуре собственности, финансовых показателях, воздействии на внешнюю среду, объеме налоговых выплат, количестве созданных рабочих мест, инвестициях и благотворительной деятельности;
- для широкой общественности — о торговле с враждебными странами, выполняемых государственных заказах, штрафах, которые были взысканы с компании.

В целом же все стандарты исходят из того, что главным в социальной отчетности должны быть четыре фактора:

- подход к организации труда и достойная оплата за него;
- права человека;
- взаимодействие с обществом;
- ответственность за результаты труда (за продукцию).

Если двигаться в направлении максимальной стандартизации университетского социального отчета, то можно использовать критерии, рекомендованные Российским союзом промышленников и предпринимателей:

1. Численность сотрудников с разбивкой по территориальному принципу. Это отражает вклад компании в создание рабочих мест в регионе.
2. Текучесть кадров, с указанием и систематизацией причин увольнения.
3. Доля сотрудников, охваченных коллективным договором.
4. Уровень травматизма в компании по сравнению со среднестатистическими данными по отрасли. Профзаболевания. Общие заболевания. Потери рабочего времени по болезни. Расходы на охрану труда, руб/чел. Видимо, это дает показатель результативности усилий администрации по организации условий труда.
5. Затраты денег и времени на обучение персонала.
6. Доля женщин среди топ-менеджеров. Тут у нас, наверное, все очень хорошо. Применительно к образованию скорее нужно указывать долю мужчин.

7. Трудовые споры и их систематизация. Наличие дискриминации по любому поводу: пол, раса, язык, место проживания, партийность или религия и т. д.

8. Взаимодействие с органами власти для решения общественно значимых задач на данной территории. Здесь требуется перечень соглашений, договоров по разным уровням: международный, национальный, региональный и муниципальный.

9. Взаимодействие с некоммерческими и неправительственными организациями.

10. Оценка воздействия деятельности компании на социально-экономическое развитие местных сообществ. Очевидно, в первую очередь должна определяться доля на рынке труда специалистов с дипломом определенного вуза.

11. Участие в формировании внешней политики государства.

12. Участие в некоммерческих международных проектах.

13. Оценка качества продукции. Сертификация.

Международный стандарт Global Reporting Initiatives отчасти перекликается с приведенными выше требованиями, но предлагает включать в отчет информацию, «не замеченную» РСПП:

1. Противодействие коррупции. Анализ рисков коррупции в подразделениях компании. Обучение сотрудников антикоррупционным процедурам. Реакция на выявленную коррупцию.
2. Поддержка политических партий.
3. Противодействие конкуренции и монополизму.
4. Штрафование сотрудников и нефинансовые санкции к ним.

Разумеется, многие приведенные выше положения далеко не всегда подходят для университета. И мы решили выбрать следующую схему, предполагающую ответ на вопрос: «Что мы делаем для общества?»

**1. ВГУЭС дает лучшее бизнес-образование в соответствии со своей миссией. Мы гордимся нашими выпускниками, которые работают на благо страны.**

В этом разделе приведена информация о деятельности вуза в соответствии с международными стандартами, такими как использование информационных технологий, внедрение кредит-системы, следование принципам Болонского процесса и т. д. В отчете также подчеркивается, что цены на обучение экономически обоснованы, университет не гонится за сверхприбылями и поэтому предлагаемое образование доступно.

В вузе 3 тыс. бюджетных мест, предоставляются гранты для сирот и детей из сельских районов. По независимым рейтингам наши выпускники добиваются большего, они легче адаптируются в профессиональной деятельности, успешнее выстраивают карьеру, получают большую зарплату. Главная причина — это то, что обучение во ВГУЭС нацелено на практический результат.

**2. ВГУЭС создает привлекательные рабочие места. Мы гордимся нашими сотрудниками и профессорско-преподавательским составом, которые являются уникальными специалистами.**

В отчете сообщается, сколько человек работает во ВГУЭС, приводятся данные по категориям сотрудников. Подчеркивается, что средняя зарплата по университету — не ниже средней по краю. Важно, что это «белая» зарплата, что сотрудники имеют полный пакет социальных услуг: пенсионные отчисления, оплата больничных, оплаченный отпуск. В отчете находит отражение и тот факт, что в распоряжении сотрудников и студентов ВГУЭС есть медицинская клиника, многочисленные спортзалы, бассейны, сауна и другие возможности для оздоровления.

**3. ВГУЭС — один из крупнейших налогоплательщиков в городе. Мы гордимся нашим вкладом в бюджет Владивостока.**

В этом разделе отчета проанализирована финансовая деятельность вуза, приведена структура его доходов и расходов. Подчеркивается, что важнейшую статью расходов составляют капиталовложения, направляемые в строительство учебных и жилых корпусов, обновление оборудования и т. д. Подробно рассматриваются расходы, направляемые на содержание и обучение студентов.

**4. Университет сотрудничает с самым широким кругом организаций. Мы гордимся тем, что наш университет стал центром сотрудничества.**

Ключевыми партнерами вуза являются производственные структуры, сфера бизнеса, которая формирует социальный заказ на выпускников. В отчете также указывается, каким образом ВГУЭС осуществляет сотрудничество с деловыми, политическими, культурными кругами, общественными организациями, а также с образовательным сообществом. Важное место занимает и международное сотрудничество. Отчет отражает активность волонтерского движения в вузе. ВГУЭС выступает с общественными инициативами, организует дискуссии и проекты, призванные формировать гражданское общество.

**5. Университет — часть городской среды. Мы гордимся тем, что в центре города сфор-**

**мировали уникальную экологическую среду.**

Отчет демонстрирует, что университет создал в центре города на территории своего кампуса великолепный парк. В нем находится коллекция уникальных деревьев, кустарников, цветов. В парке, ставшем любимым местом отдыха сотрудников, студентов и горожан, есть и уголок Японии — каменный сад.

Таким образом, ключевыми факторами общественной полезности ВГУЭС, которые нашли отражение с его социальном отчете, являются экономическая устойчивость, социальное благополучие, экологическая безопасность.

Определяя аудиторию социального отчета ВГУЭС, мы исходили из того, что прежде всего это бизнес-среда, политическая и деловая элита региона, которая по достоинству сможет оценить вузовский отчет, составленный в духе крупной корпорации.

Что же касается ожидаемого эффекта от распространения нашего отчета, для нас существенным является то, что мы «уклоняемся» от банальной конкуренции с университетами и выдвигаемся на более высокий уровень, заявляя о себе в качестве участника бизнес-среды. Мы — часть экономики и рынка и потому должны стать вровень с такими известными в регионе компаниями, как ДВМП, Дальэнерго, Владхлеб. А может, и выше: ведь образование — это хотя и не очень прибыльный, но престижный бизнес.

Социальный отчет, подготовленный ВГУЭС, был предоставлен международной организации Global Reporting Initiatives, которая занимается продвижением и верификацией определенного стандарта социального отчета. Директор Департамента стран Восточной Европы и России Теодорина Лессиндренска поздравила университет с выполнением такого ответственного задания.

Отчет был представлен на форуме по социальным инвестициям Первого Тихоокеанского экономического конгресса 27 июля 2007 г. во Владивостоке. В работе форума приняли участие не только лидеры общественных организаций, но и представители крупнейших компаний Дальнего Востока, такие как «Сахалин энерджи», Владивостокский морской торговый порт, Дальневосточное морское пароходство, Дальневосточный банк. Была проведена презентация социального отчета и перед членами Клуба крупнейших налогоплательщиков города Владивостока.

Стоит отметить, что работа над отчетом заняла достаточно много времени. Но мы исходили из того, что расходы на составление отчета — это не затраты, а инвестиции в устойчивое будущее университета.

## Литература

1. Библиотека нефинансовых отчетов [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.rspp.ru/Default.aspx?CatalogId=2257>

2. Дмитриева Е. Социально озабоченные /Е. Дмитриева // Деньги. 2007. № 10 [Электрон. ресурс]. Режим доступа: [www.kommersant.ru/doc.aspx?DocsID=750919&print=true](http://www.kommersant.ru/doc.aspx?DocsID=750919&print=true)

3. Социальный отчет Владивостокского государственного университета экономики и сервиса [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.vvsu.ru/about/>

social/

4. AccountAbility [Electronic resource]. [Http://www.accountability21.net](http://www.accountability21.net)

5. Economic/Social Impacts of Eastern Michigan University [Electronic resource]. [Http://www.emich.edu/eoimpact/economic\\_social\\_impact.pdf](http://www.emich.edu/eoimpact/economic_social_impact.pdf)

6. Economic/Social Impact Report Documents Unaversity's Value [Electronic resource]. [Http://communityrelations.berkeley.edu/CalNeighbors/fall2007/econimpact.htm](http://communityrelations.berkeley.edu/CalNeighbors/fall2007/econimpact.htm)

7. Report on the University's Role in Political and Social Action [Electronic resource]. [Http://adminet.uchicago.edu/adminpols/pols-provost/kalverpt.pdf](http://adminet.uchicago.edu/adminpols/pols-provost/kalverpt.pdf)



*О. П. Ковалева*

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ВУЗА НА ОСНОВЕ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ



*О. Р. Kovalyova*

### University staff loyalty as one of the key factors of the university strategic planning

People are the most valuable and most unstable resource of the modern university. One of the most crucial managerial challenge is to achieve their loyalty. The focus of this paper is to examine the nature of the university staff loyalty which should be treated as one of the key factors of the university strategic planning.

**Ключевые слова:** образовательные услуги, стратегическое планирование деятельности вуза, внешняя среда вуза, конкурентоспособность вуза, лояльность потребителей, лояльность профессорско-преподавательского состава, программа развития лояльности.

Эффективное функционирование любой структуры управления зависит, на наш взгляд, от заинтересованности людей, которые выполняют в ней те или иные задачи; от наличия обратной связи, получаемой в результате осуществления контрольной функции; от информационного обеспечения всех управленческих процессов, протекающих в рамках построенной структуры; от грамотного стратегического планирования и многих других факторов.

Под эффективностью управления образовательными услугами подразумевается успешность выполнения первоочередных задач, каждая из которых связана с обеспечением социальной функции образования:

1) формирование единого образовательного пространства, обеспечивающего высокоэффективную систему услуг и условий, отвечающих образовательным потребностям всех слоев и групп населения;