

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ ВУЗОВ

В работе обоснованы рекомендации по созданию конгломератных систем управления ВУЗами, которые могут обеспечить активизацию инновационной активности при сохранении устойчивости образовательного процесса. Выделены ключевые элементы, необходимые для повышения эффективности управления: самоорганизация, независимая экспертная оценка проектов, формирование бюджета развития.

Ключевые слова: система менеджмента университета, инновационный менеджмент в университете, самоорганизующиеся системы управления.

«Ну, а здесь, знаешь ли, приходится бежать со всех ног, чтобы только остаться на том же месте! Если же хочешь попасть в другое место, тогда нужно бежать по меньшей мере вдвое быстрее!»

Льюис Кэрролл. «Алиса в Зазеркалье».

В условиях падения сырьевых доходов федерального бюджета и дефицита региональных бюджетов можно ожидать обострение конкурентной борьбы между ВУЗами. Образовательным учреждениям необходимы дополнительные доходы для поддержания текущего уровня расходов. Для их получения требуются новые направления развития, которые смогут обеспечить синергетический эффект с традиционными услугами (высшего образования). Однако распространенная среди ВУЗов функционально-специализированная структура управления отличается консервативностью. Она не способна обеспечить инновационную активность, необходимую для выживания в конкурентных и динамичных условиях внешней среды. Поэтому образовательные учреждения нуждаются в разработке рекомендаций по совершенствованию системы менеджмента.

Цели исследования:

– поиск путей формирования гибкой непрерывно совершенствующейся системы менеджмента, применимой для управления ВУЗом

Построение системы менеджмента целесообразно начинать с определения стратегии развития организации. Основные стратегические альтернативы для ВУЗов:

- повышение привлекательности для студентов и партнёров;
- специализация и кастомизация;
- смена рыночной ниши;
- использование эффекта масштаба;
- лидерство по издержкам.

Наиболее привлекательной стратегией для СамГУ, по мнению автора, является первая стратегия повышение привлекательности для студентов и партнёров. В случае её реализации ВУЗ сможет использовать свои конкурентные преимущества: высокий научный потенциал по отдельным направлениям. Поэтому проблемы реализации остальных стратегий автор оставляет за рамками данной статьи.

Для повышения привлекательности ВУЗа у абитуриентов необходимо повышение показателей «Научно-исследовательская деятельность» и «Трудоустройство» (Копосов, 2014). Для этого, по мнению автора, необходимо реализовать комплекс мероприятий по совершенствованию системы менеджмента в следующих областях:

- привлечение дополнительного финансирования;
- формирование и использование инвестиционных фондов университета;
- создание организационной культуры, направленной на развитие персонала, в частности лидерских и предпринимательских компетенций сотрудников;
- обеспечение оптимизации ассортимента образовательных программ с учётом требований рынка;
- создание системы менеджмента качества как основы непрерывного развития организации.

Обеспечение высокой конкурентоспособности ВУЗа в современных условиях, возможно при комплексном использовании всех известных источников финансирования.

Привлечение дополнительного финансирования

Источниками дополнительного финансирования ВУЗа могут быть:

- дополнительные слуги образования;
- выполнение НИР по заказу;

- продажа НОУ ХАУ и патентов;
- консалтинговые услуги;
- благотворительные взносы выпускников;
- пожертвования выпускников;
- коммерческие предприятия.

Работа по этим направлениям требует организационной поддержки, в частности, назначения ответственных за управление этой работой, выделения бюджетных ресурсов на организацию работы. Для организации этой инновационной деятельности можно рекомендовать создание специальной процессных и проектных подразделений. (Р. СТРОНГИН, 2006)

Дополнительные источники дохода обладают особенностями:

- комплексные и специфичные потребности разных групп заказчиков;
- высокая конкурентность рынка;
- нестабильность спроса.

В таких условиях подразделения должны быть ориентированы на клиента, а не на научные дисциплины. Предметно-специализированные кафедры и факультеты не способны эффективно работать на таком рынке. Необходимо совершенствование системы менеджмента и формирование продуманной инвестиционной политики.

Формирование подсистемы управления инвестициями в ВУЗах

К сожалению не все ВУЗы имеют подсистему управления инвестициями. Вместо скрупулёзного планирования некоторые из них используют интуитивное принятие решений, что закономерно приводит к частым ошибкам. Так дорогостоящие основные образовательные программы могут оказаться мало востребованными, а другие жизненно важные направления развития, такие как подготовка научных публикаций, остаться не развиты в необходимой мере.

Чтобы не тратить инвестиции без необходимой отдачи, можно рекомендовать использовать в ВУЗах практику специализированных на инновациях венчурных фондов, которая включает:

- планирование бюджета развития;
- определение структуры органов, осуществляющих управление инвестициями;
- создание проектного офиса и разделение деятельности на проекты и программы (Грудзинский, 2004);
- разделение инвестиций и прибылей с участниками проектов;

- мотивацию работников на результат с использованием ключевых показателей эффективности деятельности;
- поиск внутренних и внешних источников идей и инноваций;
- отбор проектов по уровню эффективности;
- экспертизу проектов;
- совершенствование маркетинга проектов;
- использование сбалансированной системы показателей;
- конкурентное распределение ресурсов по их рыночным ценам;
- капитализация активов.

Следует отметить, что в ВУЗах кроме коммерческих проектов могут быть специфические инвестиции, связанные с выполнением общественного заказа и повышением привлекательности у абитуриентов и партнёров. Например, целями инвестиций ВУЗов могут быть:

- выполнение НИР для повышения рейтинга;
- создание привлекательных условий (инфраструктуры) для работы учёных мирового уровня;
- совершенствование процессов и системы менеджмента в целом;
- развитие исследовательских, преподавательских и предпринимательских компетенций персонала;
- формирование баз практики.

По каждому из этих направлений можно разработать отдельный раздел плана инвестиций и набор проектов по их развитию.

Для отбора проектов по эффективности необходимы:

- расчёт затрат эффекта и эффективности проектов;
- независимая оценка проекта.

Ожидаемый эффект от проекта должна подтвердить независимая экспертная комиссия. Это необходимо для повышения качества оценки и устранения конфликтов интересов. С учётом разноплановости деятельности ВУЗу необходимо создать несколько экспертных комиссий разного уровня для проектов разного профиля и масштаба или комиссии с гибким составом.

Кроме распределения ресурсов другим важнейшим фактором для успеха организации, занимающейся инновациями, является развитие и мотивация персонала.

Развитие персонала

Рекомендация по управлению персоналом:

- конкурентные условия труда (повышение зарплаты и дополнительных доходов);
- непрерывное обучение;
- развитие практикоориентированных компетенций;
- атмосфера доверия и партнерства персонала и администрации;
- конкуренция персонала как стимул к его непрерывному развитию;
- формирование компетенций проектных менеджеров у персонала.

Следует отметить, что для обеспечения лидерства ВУЗам необходимо иметь паритет или преимущество по оплате труда на рынке труда. Так, для того чтобы обеспечить приток специалистов с мирового рынка, доходы и условия труда должны соответствовать мировому уровню. Для обеспечения подобных условий целесообразно ограничить размер учреждения с учётом ожидаемых доходов, ограничить количественный рост в пользу качественного. (Салми, 2013).

Необходима созидательная атмосфера доверия и партнерства. Для этого могут быть разработаны правила разделения добавленной стоимости между администрацией, руководителем и участниками проектов.

По мнению автора для формирования практикоориентированных компетенций у преподавателей критически важным является их участие в выполнении НИОКР или в реализации инновационных проектов. Для этого целесообразно создание сети инновационных предприятий-партнёров, которые могли бы предоставить базы практики для сотрудников и студентов. Со своей стороны ВУЗ может предоставлять своим партнёрам субсидии, доступ к НИР и инфраструктуре ВУЗа, право доступа к выдающимся студентам и нематериальную стимуляцию (причастность к научной деятельности и научное признание).

Следует отметить, что формирование предпринимательских качеств у преподавателей будет способствовать их оттоку из образования в другие отрасли. Для удержания преподавателей – лидеров в орбите ВУЗа можно рекомендовать:

- расширить возможности работы преподавателей по совместительству;
- расширить практику предоставления перерывов для участия в дополнительных проектах.

Установка на то, что большинство преподавателей должны быть штатными сотрудниками и отказаться от работы по совместительству, является скорее вредной.

В целом активизация инноваций требует развития проектной организационной культуры.

Организационная культура

Для достижения лидерства в конкурентной среде ВУЗов не достаточно стратегии снижения издержек и экстенсивного расширения. "Университеты мирового класса работают в среде, где поощряются дух соперничества, критическое мышление, инновации и творчество". (Д. Салми, И.Д. Фруммин, 2013)

Для повышения инновационной активности рекомендуется:

- специализация в относительно узких областях (Там же);
- софинансирование (сотрудниками и предпринимателями проектов ВУЗа для развития чувства причастности и создания стимулов к повышению эффективности);
- конкуренция в распределении ресурсов;
- эффективная поддержка и облегчение работы преподавателя – исследователя;
- внешняя экспертиза расходов, прозрачность;
- национальная инициатива – мобильность выпускников.

Для развития предпринимательских качеств необходима среда в которой есть конкуренция. В рамках ВУЗа можно организовать внутреннюю конкуренцию между кафедрами за студента (в форме свободного выбора дополнительных курсов), за инвестиции в инфраструктуру ВУЗа, за инвестиции в исследовательские и коммерческие проекты.

В условиях высокой конкуренции важны не только качество, но и скорость исследований. Так, например, работы по прочтению генома человека были выполнены в короткие сроки с 1990 по 2013 г. Поэтому целесообразна разработка политики, которая определит баланс между инициативными и коллективными НИР.

Конкуренцию за ресурсы можно представить как рыночное распределение ресурсов. Оно предполагает выделение лимитов ресурсов, в том числе времени преподавателя и исследователя, для продажи их по конкурентным ценам инновационным проектам. Для этого на инновационные

проекты выделяют ресурсы в форме финансовых инвестиций. Выделение ресурсов в натуральной форме может быть использовано в отдельных случаях, когда необходимо обеспечить их перепотребление. Например: выделение офисов для инновационных предприятий будет способствовать их привязки к территории ВУЗа, что в свою очередь будет способствовать созданию баз для практики.

По мнению автора, для повышения личной заинтересованности в продуктивности научно-исследовательских работ, патенты, разработанные в ВУЗе в результате инициативных исследований, целесообразно приватизировать в пользу разработчиков.

Развитие практико-ориентированных компетенций сотрудников позволит усовершенствовать ассортимент образовательных программ.

Оптимизация ассортимента образовательных программ с учётом требований рынка

При разработке ассортимента образовательных программ ВУЗа, по мнению автора, целесообразно:

1. разрабатывать комплексные базовые образовательные программы вместо множества специализированных;
2. ввести магистратуру на английском языке;
3. обеспечить интернационализацию (привлечение иностранных студентов и преподавателей (Там же);
4. введение гибких и индивидуальных образовательных траекторий;
5. развитие дополнительных образовательных программ;
6. проведение бесплатных образовательных программ в рекламных целях.

В рыночной экономике на малых предприятия требуются специалисты более широкого профиля, чем в крупных функционально-специализированных компаниях, характерных для советской экономики. Поэтому, предпочтительнее вместо специализированных (на основе факультетов) использовать комплексные базовые образовательные программы, построенные на мультидисциплинарной основе. Такой подход применяется в МФТИ.

Магистратура на английском языке необходима для привлечения студентов и преподавателей иностранцев. Общение с коллегами иностранцами и публикации работ на английском будут также способствовать признанию отечественных достижений в области НИР на мировом рынке.

Гибкие и индивидуальные образовательные траектории позволят формировать актуальные и более востребованные студентами наборы компетенций. Это позволит:

- обходить навязанные государством квоты на обучение по специальностям;
- дифференцировать сложность обучения в зависимости от индивидуальных способностей студентов;
- оценить востребованность дисциплин и преподавателей у студентов.

Введение дополнительных образовательных программ жизненно необходимо для повышения клиентоориентированности. Нет лучшей проверки актуальности и качества образования, чем востребованность соответствующей образовательной программы на открытом рынке у практикующих специалистов.

Следует отметить, что одной из популярных, но неиспользованных в ВУЗах практик продвижения услуг на рынке являются бесплатные образовательные программы. Такие программы могут обладать высокой перекрёстной эластичностью с продажей дополнительных платных услуг, например продажей консалтинговых услуг и НИР.

Для использования указанных резервов развития по нашему мнению необходимо совершенствование системы менеджмента СамГУ.

Совершенствование системы менеджмента университета

Возможные цели совершенствования системы менеджмента СамГУ:

- повышение клиентоориентированности;
- повышение гибкости;
- обеспечение непрерывного совершенствования системы менеджмента.

Для достижения этих целей, по мнению автора, необходимо:

- приведение структуры органов управления организацией в соответствие её целям;
- предоставить персоналу (запланировать) время для дополнительной работы;
- стимулировать и мотивировать персонал к дополнительной работе;
- создать консультативные органы для проведения экспертного оценивания;
- создать систему менеджмента качества в соответствии с ISO 9001;

- ввести практику обсуждения стратегии и результатов с попечительским советом (Там же);
- создать конгломератную систему управления, которая будет включать функциональную, проектную и сетевую подсистемы управления.

Как известно, для повышения достижения важных целей необходимо назначение ответственного руководителя (органа управления), ставить много целей и задач перед одним руководителем не целесообразно (Клочков, 2010). Поэтому для активизации некоторых направлений деятельности в рамках существующей системы менеджмента может быть достаточным создание специализированных подразделений и выделение им необходимых ресурсов.

Так, по мнению автора, необходимо создать отдел по взаимодействию с выпускниками. Такое подразделение может обеспечить увеличение благотворительных взносов от выпускников и расширение количества доступных баз практик для студентов.

Для снижения потерь, связанных с качеством, рекомендуется внедрение системы менеджмента качества, соответствующей ИСО 9001. (Винарик В.А., 2014) Она предполагает применение следующих инструментов управления:

- разработка процессов и процедур (например управление документацией);
- разработка показателей результативности работы;
- анализ и совершенствование системы менеджмента.

Процессные подразделения, как известно, обеспечивают большую клиентоориентированность и облегчают координацию деятельности подпроцессов по сравнению с функциональными структурами управления.

В ВУЗах могут быть созданы следующие горизонтальные процессные подразделения:

- управления и стратегического планирования;
- процессы обслуживания;
- специализированные подразделения для работы постоянными источниками дополнительного финансирования, такими как работа с выпускниками.

Главным преимуществом крупного университета является универсальность, то есть наличие квалифицированных специалистов разного

профиля. Их можно использовать для организации сложных междисциплинарных работ. Однако, для практического использования этого резерва необходимо создать проектную подсистему управления.

Внедрение проектного подхода

Особенностью дополнительных источников финансирования является их разрозненность, специфичность, ограниченность во времени, рискованность, большая роль человеческого фактора. Поэтому для их эффективного использования необходимы:

- децентрализация управления, передача полномочий проектным менеджерам;
- строгий отбор проектов;
- оценка и выделение необходимых для реализации проекта ресурсов;
- специальные усилия по интеграция проектов в обычную деятельность.

Все это в совокупности называют проектным подходом к организации управления. Свод рекомендаций по управлению проектами приведён в РМВОС.

Любую работу можно оформить как проект, ориентированный на внутренний или внешний рынок. Примерами проектов могут быть:

- разработка основной образовательной программы;
- компания по привлечению абитуриентов;
- НИР и коммерческие проекты.

Существующая практика организации работ без чёткого выделения необходимых ресурсов и полномочий не продуктивна. Она вызывает демотивацию персонала (которому кажется, что они работают слишком много, а администрации – наоборот, слишком мало), срыв проекта и экономические просчёты.

Проектное управление может сосуществовать с линейно-функциональной структурой управления преподавания научных дисциплин. Для интеграции проектов могут использоваться координационные советы, в которые будут входить представители руководителей линейных подразделений.

В сложной инновационной сфере наряду с линейными подразделениями необходимо создавать экспертные органы, способные дать внешнюю оценку перспективности и результативности проектов в сфере НИОКР.

Основную ответственность за разработку и реализацию образовательных программ должны нести непосредственно руководители проектов,

а не линейные руководители подразделений, так как последние могут иметь конфликт интересов. Они могут быть заинтересованы в загрузке своих ресурсов вместо достижения общих целей ВУЗа.

Для обеспечения независимости руководители проектов должны подчиняться специально созданному органу – офису управления проектами. Функциями этого подразделения обычно следующие:

- планирование проектной работы;
- обеспечение организационной поддержки проектной работы;
- управление активами, созданными в ходе реализации проектов.

Сочетание функциональных, процессных и проектных подсистем управления образует конгломератную организационную структуру управления. Такими организациями сложно управлять. Крупный ВУЗ, у которого большое количество подразделений, может потерять управляемость. Значительно облегчить управление в крупной организации может:

- внедрение подсистемы сетевого управления (Ари де Гиус, 2013);
- выделение дивизионов;
- укрупнение подразделений.

Внедрение подсистемы сетевого управления предполагает:

- рыночное или квазирыночное ценообразование на ресурсы;
- добровольное участие персонала и подразделений в дополнительных проектах;
- материальное и нематериальное стимулирование участия персонала в дополнительных проектах;
- конкуренция между структурами за ресурсы.

Также для уменьшения сложности управления можно рекомендовать разделение деятельности на дивизионы. Такими дивизионами могут быть выделенные внутри университета институты и филиалы.

Так как преподаватели работают достаточно самостоятельно, размер кафедры может быть увеличен до 40 человек, и в результате количество кафедр сокращено. Следует отметить, что в случае создания дивизиона (института) выделение центра ответственности факультета не обязательно, так как организации не желательно иметь излишнее количество уровней управления организацией.

При выполнении предложенных рекомендаций, по мнению автора, возможно будет создать ВУЗ с мировым уровнем конкурентоспособности.

Библиографический список

1. Руководство к своду знаний по управлению проектами http://startupseminar.ru/_ld/0/17_301907_2D9D3_pm.pdf. Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA:Project Management Institute, Inc, 2008
2. Ари де Гиус. Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 448 с.
3. Винарик В.А. Эффекты сертификации ИСО 9000: эмпирический анализ российских промышленных предприятий // Российского журнала менеджмента Т.12, № 2, 2014.
4. Грудзинский А.О. Проектно-ориентированный университет. Профессиональная предпринимательская организация ВУЗа Авт.. Нижний Новгород: Изд-во ННГУ, 2004.
5. Салми Д., Фруммин И.Д. Как государства добиваются международной конкурентоспособности университетов: уроки для России // Вопросы образования. 2013. № 1. С. 25–68.
6. Ключков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М.: Эксмо. 2010.
7. Ранжирование ВУЗов как показатель качества образования и управления образованием в условиях РФ // Копосов А.С. СамГУ, 2014.
8. Университет как интегратор в обществе, основанном на знании / Р.Г. Стронгин, Г.А. Максимов, А.О. Грудзинский // Высшее образование в России». 2006. № 1. С. 15–27.

Коренькова Ю.А.

Самарский государственный университет

ВЫБОР ПОСТАВЩИКОВ В АПТЕЧНОМ БИЗНЕСЕ

В работе рассматривается вопрос количественной оценки выбора поставщиков в аптечном бизнесе. В основе заложен метод экспертной оценки.

Ключевые слова: поставщик, покупатель, экспертная оценка, возрастная группа, достаток.

Компания ООО ТК «ТОКО» находится в городе Новокуйбышевске, основным видом деятельности является розничная торговля фармацевтическими и медицинскими товарами, косметическими и парфюмерными то-