

УДК 338.2

Р. В. Козырьков

*Астраханский государственный университет,  
г. Астрахань, Российская Федерация*

## ВНУТРЕННИЕ УСЛОВИЯ И КОНЦЕПЦИИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**АННОТАЦИЯ.** Острый дефицит ресурсов вынуждает региональные ВУЗы искать и мобилизовывать скрытые резервы источников развития, которыми могут быть управленческие механизмы стимулирования современных форм организации труда. В статье рассмотрены особенности внедрения в управленческую практику региональных ВУЗов таких форм организации, как «бережливое производство» (LEAN), менеджмент качества (СМК) и внутрикорпоративное предпринимательство. Региональные ВУЗы в разной мере осваивают данные концепции. Одни двигаются в сторону полноценного внедрения LEAN-технологий, другие ожидают отдачи от регламентирования процессов с помощью СМК. «Спин-офф» компании также остаются востребованными инструментами в построении модели экономически эффективного университета. Для получения экономических эффектов необходим синтез означенных концепций. Стратегия ВУЗа может варьироваться в зависимости от того, планируется ли развитие собственных «активов», либо «пассивов» организации. Каждая из технологий может выступать доминантой при выборе конкретной стратегии в зависимости от избранной ВУЗом политики, но фактически современный российский региональный ВУЗ в своей экономической политике не может игнорировать ресурсы LEAN, СМК и предпринимательства.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА.** Высшее учебное заведение; региональные университеты; «бережливое производство»; LEAN-технологии; система менеджмента качества; предпринимательство; стратегии.

**ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ.** Дата поступления 31 июля 2017 г.; дата принятия к печати 11 октября 2017 г.; дата онлайн-размещения 25 октября 2017 г.

R. V. Kozyrkov

*Astrakhan State University  
Astrakhan, Russia Federation*

## INTERNAL CONDITIONS AND CONCEPTS OF IMPROVING MANAGEMENT OF A REGIONAL HIGHER EDUCATION ORGANIZATION

**ABSTRACT.** The acute shortage of resources forces regional universities to seek and mobilize hidden reserves of development sources, which can be the management mechanisms of stimulating modern forms of labor organization. The article considers the features of introduction in the regional universities' management practice of such organizational forms as «lean manufacture» (LEAN), quality management (QMS) and intercorporate entrepreneurship. Regional universities in different degrees master these concepts. Some are moving towards the full implementation of LEAN technologies, while others are expecting feedback from regulating processes using QMS. «Spin-offs» of the company also remain in demand as tools for building a model of an economically efficient university. To achieve the economic effects, a synthesis of these concepts mechanisms is necessary. The university's strategy can vary depending on whether it plans to develop its own «assets» or «liabilities» of the organization. Each of the technologies can be dominant in choosing a specific strategy depending on the policy chosen by the university, but actually a modern Russian regional university cannot ignore the resources of LEAN, QMS and entrepreneurship in its economic policy.

**KEYWORDS.** University; regional universities; lean manufacture; LEAN technologies; Quality Management System; entrepreneurship; strategies.

© Р. В. Козырьков, 2017

**ARTICLE INFO.** Received July 31, 2017; accepted October 11, 2017; available online October 25, 2017.

Актуальность темы. Современная экономическая ситуация такова, что региональные ВУЗы, чтобы успешно играть на региональном рынке образовательных услуг и реализовывать государственную политику в сфере высшего образования в условиях крайнего дефицита ресурсов осознают необходимость совершенствования внутренних механизмов управления. При этом в результатах и в процессе своей деятельности они должны соблюдать не всегда совпадающие интересы двух субъектов рынка — частного заказчика и государства — по сути единственных заказчиков услуг региональных ВУЗов и источников его ресурсной базы.

Формирование мотивирующих условий к повышению эффективности внутренней работы региональных учреждений высшего образования (ВО) происходит под влиянием внешней среды, преимущественно задаваемой действиями органов власти и воплощаемыми в форме мер государственной поддержки эффективным ВО и, наоборот, выведением с рынка неэффективных организаций ВО. Так, государственный регулятор — Министерство образования и науки РФ планирует на базе шестидесяти ВУЗов создать на своих площадках центры инновационно-технического и социального развития.

При составлении списка перспективных в этом отношении вузов Минобрнауки берет за основу итоги мониторинга их эффективности: ВУЗ должен иметь в своей инфраструктуре технопарк, инжиниринговый центр или бизнес-инкубатор. Как отмечали в ведомстве, «половина университетов такие инфраструктуры имеют, а значит, имеют и модели управления, команды, на которые можно ставить общие, более глобальные для территории задачи» [1]. Все отобранные университеты должны иметь отношение к региональным кластерам, к особым экономическим зонам. Например, в Приморском крае 8 вузов имеют хорошие показатели в мониторинге эффективности, Это, к примеру, Владивостокский госуниверситет экономики и сервиса, Тихоокеанский государственный медуниверситет. В Краснодарском крае 18 вузов показали себя в мониторинге, как эффективные. Среди них Кубанский государственный университет, Кубанский медицинский и технологический госуниверситеты. В Свердловской области среди эффективных значатся 22 вуза. Таким образом, рынок образовательных услуг, формируемый и регулируемый действиями и решениями органов государственной власти — Минобрнауки побуждает ВУЗы искать проактивные механизмы формирования эффективных моделей самоуправления в борьбе за сохранение положения на данном рынке.

Степень разработанности темы исследования. Рассматриваемая предметная область не является малоисследованной. Экономика организаций высшего образования, менеджмент в ВУЗовской сфере, оптимизация управления университетами — данные направления давно лежат в плоскости научных и практических интересов ученых. В частности, концептуальные условия функционирования учреждений высшего образования рассматривали в своих публикациях В. М. Филиппов, Я. И. Кузьминов, Л. С. Гребнев, Э. И. Скоблева и др. Более прикладные вопросы изучаемой предметной области раскрыты в научных работах О. В. Иншакова, А. Ю. Деревниной, Н. В. Тихомировой, И. В. Усиковой, и других российских ученых.

Цель данной статьи — рассмотреть возможности актуализации внутренних ресурсов и механизмов для повышения эффективности управления региональным учреждением высшего образования, которые показали результативность и ответственность в различных отраслях реальной экономики.

Предметом исследования статьи является внутренняя среда и ресурсы регионального высшего учебного заведения. Объектом исследования — внутренние

организационные ресурсы регионального ВУЗа в современных условиях рынка образовательных услуг.

Методологические инструменты, применяемые для достижения цели статьи, хорошо известны в научных изысканиях; автор опирался на историко-сравнительный метод, метод теоретического моделирования и другие. Информационной базой для подготовки данной статьи послужили научные публикации российских и зарубежных авторов, отчеты государственных органов и высших учебных заведений, данные РОССТАТа, другие материалы.

Одним из перспективных проактивных механизмов формирования эффективных моделей управления (и самоуправления) в борьбе за сохранение конкурентного положения в какой-либо экономической системе является комплексный подход к совершенствованию управления образовательной организацией ВО на основе системы «бережливого производства» в организации.

Принципы Lean Manufacturing представляют собой методику систематического нахождения простых решений для устранения скрытых потерь при производстве товаров и услуг, чтобы быстро и качественно удовлетворить потребности заказчика. Эти простые принципы должны реализовываться самим персоналом в цехах и в офисах, их цель — помочь работникам избавиться от рутинных каждодневных проблем [2].

Как показала практика некоторых ВУЗов, «бережливое производство» как концепция может быть использована и для повышения качества работы регионального учреждения ВО. В частности, успешный опыт внедрения этой технологии имеет Елабужский филиал КНИТУ (Казанский национальный исследовательский технический университет имени А. Н. Туполева). Как отмечается в работе В. Л. Васильева и др., опыт внедрения Lean-принципов в образовательную деятельность этого учебного учреждения позволяет описать следующие актуальные направления и результаты их реализации:

А) Оптимизация текущей деятельности организации по методике «5S» (так называемый принцип «пяти шагов»). Объектом оптимизаций были выбраны основные процессы ВУЗа — деятельность руководителя и учебной части. В дальнейшем планируется обеспечить стандартизацию, сортировку, порядок, дисциплину и контроль в деятельности кафедр. Однако, единовременное применение «5S» само по себе не значительно сократило существующие потери и даже привело к неудобствам из-за изменения существующего порядка. Но если обеспечить применение «5S» системно и повсеместно в любых работах и начинаниях подразделений ВУЗа, это может существенно увеличить эффективность работы.

Б) Выстраивание профориентационной работы согласно «вытягивающему подходу» («вытягивание» — это производство или оказание услуг только по требованию заказчика, внутреннего или внешнего, строго необходимого количества необходимого продукта или услуги<sup>1</sup>). Следующим этапом становятся анализ потока создания ценности в образовательном процессе, улучшение материально-технической базы, привлечение сторонних инвестиций, расширение выпускаемых специальностей. В Елабужском филиале КНИТУ это было реализовано в организации подготовительных курсов для выпускников школ, постоянным сотрудничеством с резидентами ОЭЗ ППТ «Алабуга» и другими предприятиями района, проведением традиционных конференций на базе ОАО «ПО ЕлаЗ», открытием нового здания филиала, обновлением компьютерной техники, защитами диссертаций сотрудников филиала.

В) Проведение преддипломной практики, в том числе для решения проблем местных предприятий с помощью принципов «бережливого производства». Сту-

<sup>1</sup> О принципе вытягивания. Практика внедрения бережливого производства. URL: <http://leanbase.ru/public/poolsystem.html>

денты Елабужского филиала КНИТУ проводили картирование производственных процессов на ОАО «ПО ЕлаАЗ», МУП «Елабуга — водоканал», ОАО «КамАЗ», ООО «ЕлабугаУкупрПласт». Результаты картирования предприятий показали наличие потерь в итоговой себестоимости продукта [3].

По данным авторов цитируемой работы, при внедрении методологии БП в ВУЗе были выявлены следующие проблемы: трудность совмещения интересов производственного и обучающего процесса; сложность преодоления рутины организации и технологии производства; необходимость повышения актуальности учебно-методического обеспечения образования; низкая мотивация руководителей, студентов и преподавателей, вследствие низкой осведомленности о концепции «бережливого производства»; трудность внедрения результатов дипломного проектирования [3].

В Астраханском государственном университете внедрение технологии БП было ориентировано на учебный процесс. Как отмечается в публикации А. М. Трещева и др., учебный процесс в АГУ выстроен на основе стандартов Всемирной инициативы CDIO (CDIO представляет собой крупный международный проект по реформированию инженерного образования, который был запущен в 2000 г.). Видением проекта является предоставление студентам образования, которое подчеркивает инженерные основы, изложенные в контексте жизненного цикла реальных систем, процессов и продуктов «Задумай — Спроектируй — Реализуй — Управляй» [4]. На наш взгляд, особенностью реализации политики «бережливого производства» в АГУ, является то, что эта концепция стала успешным образовательным продуктом для студентов и слушателей, но к настоящему времени еще не выделилась в качестве механизма внутриорганизационной оптимизации деятельности учреждения ВО.

Внедрение механизмов «бережливого производства» в системе управления организацией высшего образования — задача актуальная и имеющая реальные перспективы для региональных ВУЗов. В западных странах ее внедрение началось несколько раньше, чем в России — в середине прошлого десятилетия. Так в работе П.Хайнса и С.Летбридж рассматривается практика внедрения инструментов «бережливого производства» ряде университетов США и достигнутые при этом эффекты. В Университете Висконсин-Мэдисон (The University of Wisconsin-Madison) был создан специализированный офис, в полномочия которого входила работа по включению Lean-технологий в систему управления организацией; в итоге административные расходы были сокращены на 38 %, время на административный издержки снизилось на 39 %, устранено отставание в приеме абитуриентов [5]. Использование механизмов «бережливого производства» в российских региональных учреждениях ВПО может стать весьма действенным внутренним инструментом стратегического развития на рынке образовательных услуг (то есть во внешне среде), но при условии, что внедряемые в производственный процесс Lean-инструменты будут воплощены в виде конкретных инструкций и схем.

Во вторую очередь в ракурсе совершенствования внутренних механизмов управления ОВО, стоит обратить внимание на внедрение системы менеджмента качества в ВУЗе. Это направление повышения эффективности внутриорганизационной системы управления региональных учреждений ВО на основе системы менеджмента качества, соответствующей современным международным стандартам. Стоит отметить, что это направление концептуально проработано достаточно хорошо, о чем можно судить по большому количеству специализированных публикаций. Авторы отмечают, что в сегодняшней ситуации одним из эффективных инструментов повышения конкурентного преимущества ВУЗа на рынке образовательных услуг, повышения качества подготовки выпускников и эффективности управления самим образовательным учреждением видится внедрение не формальной СМК, требуемой

при аккредитации ВУЗа, а реализация модели системы менеджмента качества внедрение, соответствующей требованиям международного стандарта ИСО 9001 [6].

Однако вопрос о том, как именно система качества, соответствующая требованиям международного стандарта (МС) ИСО 9001, служит управленческим механизмом в ВУЗе, пока удовлетворительно не исследован. Формальные основания считать СМК управленческим механизмом заключаются в ее обязательности при государственной аккредитации ВУЗа и лицензировании специальности. Считается, что единый во всем мире подход к признанию соответствия СМК требованиям МС ИСО 9001 создает преимущества для ВУЗов, заинтересованных в привлечении иностранных студентов или в установлении коммерческих связей с другими странами. Наличие сертифицированной СМК — гарантия качества образовательного процесса в глазах существующих и потенциальных потребителей, следовательно, СМК — основа конкурентного преимущества ВУЗа, и, как следствие, основа его стабильного экономического положения и высокого уровня прибыли.

Руководствуясь этой аксиоматикой, следует полагать, что в существующих условиях одним из эффективных инструментов менеджмента ВУЗа в деле повышения его конкурентных преимуществ на рынке образовательных услуг, повышения качества подготовки выпускников и эффективности управления самим образовательным учреждением видится внедрение не формально-бюрократической модели СМК, требуемой при аккредитации ВУЗа, а отработка действенной модели системы менеджмента качества, безусловно, соответствующей требованиям международного стандарта ИСО 9001.

Однако в настоящее время нет рабочих экономико-управленческих моделей, демонстрирующих то, как механизм СМК выводит управление организацией ВО на более высокий уровень. Разработка, внедрение, сертификация и совершенствование СК в таком специфическом учреждении, как ВУЗ, до сих пор представляют собой очень трудную задачу, которая осложняется тем, что ВУЗы как организации консервативны по своей природе и внесение изменений в устоявшиеся процессы производит разрушительные последствия. Поэтому многие вузы, вставшие на путь внедрения СМК, остро нуждаются в достаточно ясных моделях и регламентирующих правилах деятельности для каждой структуры, для каждого сотрудника, чтобы иметь представление о том, что и в какой последовательности нужно делать для построения эффективной СМК и ее непрерывного улучшения в дальнейшем.

Тем не менее, одним из главных достоинств этих стандартов (СМК) является то, что они могут дать возможность построить на их базе такую систему управления организацией, которая непрерывно «следует за требованиями и ожиданиями потребителей». Как показывает мировой опыт, разработка и правильное внедрение такой системы качества (СК) способствует улучшению деятельности, увеличению «добавленной ценности» и стоимости нематериальных активов любой организации, в том числе образовательной организации, что непременно приводит к повышению ее конкурентоспособности. На сегодня внедренные СМК в организациях ВО это неиспользуемый балласт, но потенциально путь совершенствования механизмов образовательной организацией ВО на основе СМК это скрытый резерв повышения эффективности.

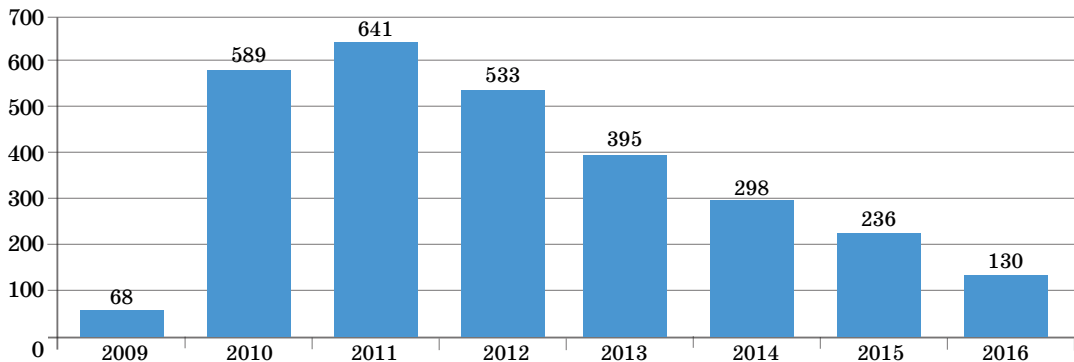
В третью очередь обратим внимание на ресурсный потенциал малых инновационных предприятий. С принятием Федерального закона от 02.08.2009 г. № 217-ФЗ ВУЗы получили возможность создавать малые инновационные предприятия (далее — МИП), как единолично, так и привлекать других лиц в качестве соучредителей. Целью создания малых инновационных предприятий является адаптация исследований и разработок к требованиям реального сектора экономики и обеспечение их коммерциализации. МИП при вузах должны стать своего рода



«трансфертным механизмом» по стимулированию развития эффективных связей между научно-образовательным и производственным сектором экономики. Таким образом, регулятор юридически санкционировал внутреннюю инновационную предпринимательскую деятельность ВУЗов.

В зарубежной научной и справочной литературе подобные хозяйственные организации именуется «спин-офф компаниями». Как показал анализ источников, данная тематика закрепились в европейском академическом сообществе еще с 70-х годов прошлого века [7], хотя пик интереса к феномену университетского предпринимательства приходится на 1990–2000-е годы. Как отмечают исследователи, локомотивом в создании «спин-офф» фирм в странах Северной Америки стали преимущественно университеты технологического и биомедицинского профиля (так, в США лидером в данном направлении является Массачусетский технологический университет — около 31 «спин-офф» фирм было создано только к началу 2000-х годов)<sup>2</sup> [8; 9]. Это имеет определенную экономическую целесообразность: чем больше научно-технических разработок, тем больше спектр возможностей коммерциализации результатов интеллектуального труда сотрудников (важнейший экономический ресурс университета).

Согласно концепции предпринимательства австрийской экономической школы, выраженную в идеях Йозефа Шумпетера, именно практическое применение инноваций характерно для предпринимательства, (согласно Шумпетеру, именно постоянные инновации, осуществляющиеся в производственном процессе, в механизме реализации продукции, являясь главным источником воспроизводства прибыли [10]). Поэтому, как справедливо отмечается в работе М. Н. Дымовой и Л. М. Егоровой, отождествлять ВУЗ с «предпринимательским типом» следует как по наличию инновационных процессов, механизмов и технологий и их результатам, так и по наличию более широкого набора признаков предпринимательского поведения и управления. Оправдано говорить о предпринимательском управлении, стиле руководства и предпринимательской культуре, которые формируются в российских ВУЗах [11]. Малые инновационные предприятия должны были стать локомотивом интрапренерской инициативы в организациях ВО, внутренним механизмом экономически обоснованного и рационального применения ресурсной базы ВУЗов.



*Рис. 1. Динамика создания новых хозяйственных обществ — малых инновационных предприятий*

*Учет и мониторинг малых инновационных предприятий научно-образовательной сферы // ФГБНУ НИИ РИНКЦЭ. (URL: <https://mip.extech.ru>)*

<sup>2</sup> Toronto's Bio-Medical Cluster: Leader in North America // Clause embodied in Report No. 5 of the Economic Development and Parks Committee, as adopted by the Council of the City of Toronto at its meeting held on May 30, 31 and June 1, 2001. URL: <http://www.toronto.ca/legdocs/2001/agendas/council/cc010530/edp5rpt/cl002.pdf>.

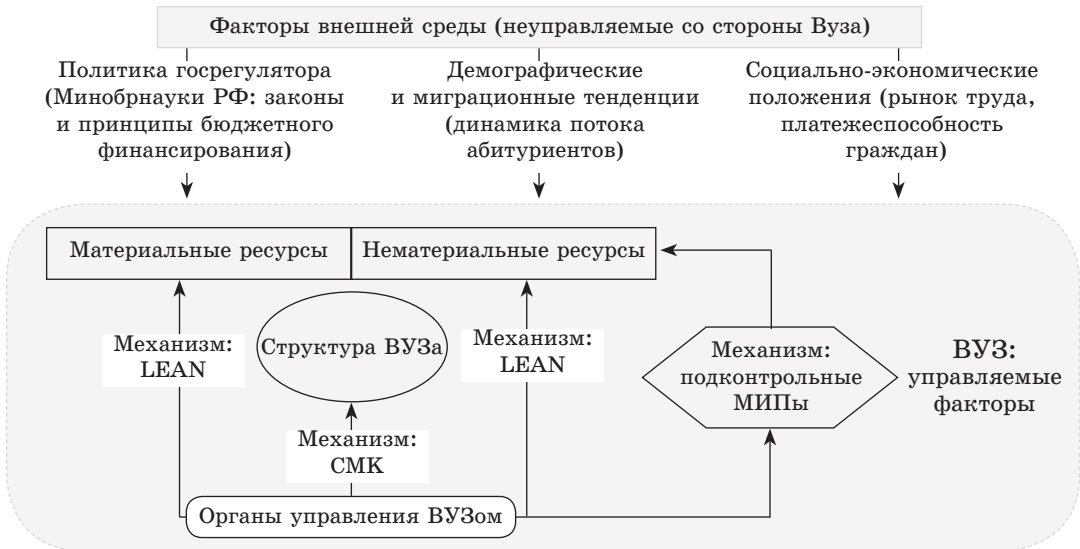
Как показывают статистические данные, динамика создания МИПов достигла своего пика в 2011 году и с тех пор новые хозяйственные общества учреждаются все в меньшем количестве. Можно предположить, что сказывается снижение востребованности реальным сектором экономики инновационной продукции и услуг «спин-офф — компаний» (опять же фактор внешней среды), либо ВУЗы исчерпали экономический потенциал трансферта инновационных разработок посредством данных форм предпринимательских организаций. Девять лет с момента принятия закона — вполне достаточный срок, чтобы превратить отдельные стартапы в работающие «спин-офф» предприятия, производящие конкретные продукты, при условии, если сама концепция адекватна экономическим условиям.

Проблемы создания малого инновационного предприятия при ВУЗе можно классифицировать в 2 группы: затянутые процедуры согласования договоров аренды в Минобрнауки РФ и сложности с финансированием текущей деятельности МИП. МИПы получили некоторые льготы, но потенциальных инвесторов отпугивает то, что среди их учредителей имеется государственная структура [12].

Успешная практика взаимодействия ВУЗовских МИПов с бизнес-структурами существует. Согласно данным сектора мониторинга и анализа взаимодействия научных, образовательных организаций и бизнес-структур Центра исследований и статистики науки Минобрнауки России (ЦИСН), наиболее успешные результаты в создании жизнеспособных компаний показывают инженерно-технические университеты и подразделения вузов. Такова, например, практика интрапренерства в формате МИП в Северо-восточном федеральном университете им. М. К. Аммосова (СВФУ). В 2011 году венчурная компания «Якутия» подписала соглашение с МИП «Генодиагностика» СВФУ. Данное МИП специализируется на внедрении услуг в области медицинской генетики. Ученые-генетики впервые в регионе (Республика Саха — Якутия) начали использовать инновационные технологии диагностики наследственных и наследственно-предрасположенных заболеваний на основе биологических микрочипов. На разработку медицинского проекта предприятие получило субсидию в размере 1,8 млн рублей от венчурной компании «Якутия». Еще пример, но уже из другой сферы: МИП СВФУ ООО «Стройкомполит» занимается производством автоклавного и монолитного теплоизоляционного пенобетона с повышенными эксплуатационными и теплозащитными свойствами на основе составов из местного сырья для строительства в регионе жилых и производственных зданий [там же].

Оценивая опыт указанного выше регионального учреждения ВО, можно сделать вывод о том, основным залогом эффективности МИПа при региональном ВУЗе является наличие заведомо «горячего» потребителя продукции и услуг, то есть гарантированный сбыт. И здесь, на наш взгляд, кроется важное отличие условий региональных от крупных федеральных университетов, которые могут себе позволить содержание МИПов, ориентированных на разработку технологий и продукции с нуля, тогда как МИПы функционирующие в СВФУ, создавались под конкретные отрасли с уверенным спросом на инновационную продукцию.

Рассмотрим возможные стратегии применения внутрикорпоративных механизмов повышения эффективности использования ресурсов организации ВО.



*Рис. 2. Обобщенная схема управления внутренней средой ВУЗа и его ресурсами с помощью передовых организационно-экономических механизмов в изменчивых условиях внешней среды  
Составлено автором*

Сегодня можно найти множество систем ранжирования ВУЗов, но место в рейтинге — это показатель аналитический, не дающий понять, какие управленческие механизмы следует задействовать для достижения более экономически рационального управления имеющимися ресурсами ВУЗа (и, следовательно — конкурентоспособного положения на рынке образовательных услуг в регионе).

В аналитических целях под ресурсами учреждения ВО будем понимать определенные «активы» и «пассивы» — внутренние факторы, использование которых обеспечивает лучшее либо худшее положение организации на рынке образовательных услуг в регионе. При этом разделение ресурсов на «активы» и «пассивы» не сводится в полной мере к сфере бухгалтерского учета, но отражает в общих чертах диверсификацию условно «доходных» ресурсов и «расходных» ресурсов.

Структуру внутриорганизационных факторов функционирования учреждения ВПО — регионального ВУЗа можно выразить в табл. 1.

Таблица 1

**Внутриорганизационные факторы функционирования регионального ВУЗа**

«Активы» организации ВПО — факторы, использование которых увеличивает конкурентоспособность	«Пассивы» организации ВПО — факторы, невнимание к которым снижает конкурентоспособность
«Материальные ресурсы», в особенности основные средства, задействованные в образовательном процессе и НИР	«Постоянные затраты» — издержки на содержание основных средств ВУЗа
«Нематериальные активы», в том числе собственные завершенные и ведущиеся разработки, созданные объекты интеллектуальной собственности	«Переменные затраты» — издержки, размер которых варьируется в зависимости от положения ВУЗа в рынке образовательных услуг (эффект масштаба: больше ВУЗ — меньше ПЗ)
«Потребители образовательных услуг» (студенты и слушатели курсов ВПО)	«Упущенные возможности» — незаключенные хозяйственные заказы на НИР, неприглаженные абитуриенты и слушатели курсов



Схематично управление образовательной организацией включает круг задач в диапазоне от минимума — сохранение баланса между «активами» и «пассивами», в таком случае региональный ВУЗ имеет возможности стабильного функционирования без значительных рисков утраты положения на рынке услуг ВПО (поглощения, упразднения), до максимума — обеспечение ускоренного воспроизводства «активов», нивелирование эффекта от «пассивов», в таком случае региональный ВУЗ имеет возможности получения конкурентных преимуществ, привилегированного статуса с позиции госрегулятора ВО.

Сопряжение этой схемы с принципами «бережливого производства» (БП), системы менеджмента качества (СМК), инновационного предпринимательства (интрапренерства), позволяет смоделировать матрицу решений, отраженную в табл. 2.

Таблица 2

**Оценочный спектр применения механизмов управления ресурсами ВУЗа**

Механизм	«Активы»			«Пассивы»		
	«Материальные ресурсы»	«Нематериальные ресурсы»	«Потребители образовательных услуг»	«Постоянные затраты»	«Переменные затраты»	«Упущенные возможности»
БП	Однозначное влияние	Относительное влияние	Скорее нет влияния	Однозначное влияние	Относительное влияние	Скорее нет влияния
СМК	Скорее нет влияния	Скорее нет влияния	Однозначное влияние	Скорее нет влияния	Скорее нет влияния	Однозначное влияние
Интрапренерство	Относительное влияние	Однозначное влияние	Относительное влияние	Относительное влияние	Однозначное влияние	Относительное влияние

В результате составления матрицы решений, основанной на логической модели соответствия «механизм-фактор» можно составить модельные сценарии рационального управления ВУЗом:

Выбор стратегии ВУЗа (матрица решений):

– Консервативно-новаторская стратегия — «бережливое производство», но с рационализаторским уклоном. «Формула»: LEAN + «Активы» + «Пассивы». Эта стратегия предполагает как максимальное продвижение потенциальных источников внебюджетных доходов на основе интеллектуальной собственности, так и «выжимание» максимально возможной отдачи от используемых ресурсов.

– Стратегия «как у всех» — стандарты госрегулятора диктуют рамки поведения, без новаций, все как у конкурентов. «Формула»: СМК + Пассивы + Активы. Эта стратегия предполагает экстенсивное развитие ВУЗа посредством увеличения доходов за счет роста количества обучающихся. Но дополнительные источники дохода не являются приоритетом.

– Проактивно-новаторская стратегия — МИПы, интрапренерство, «диктование» новых решений рынку. «Формула»: Интрапренерство + Активы. Стратегия предполагает своего рода работу на опережение, движение против течения рынка. То есть, вовлечение в разработку коммерчески привлекательных образовательных программ, создание хозяйственных обществ, вовлеченных в коммерческие отношения с предприятиями реального сектора экономики.

– Комбинированные стратегии.

Выводы. Региональные ВУЗы функционируют в конкурентной среде рынка образовательных услуг, где актуально повышение эффективности использования собственных ресурсов — материальных и нематериальных активов, персонал, структура и др. Используемые концепции управления, обладающие потенциалом

совершенствовании при незначительных экономических издержках, это внедрение «бережливого производства», интенсификация системы менеджмента качества, стимулирование внутрикорпоративного предпринимательства (интрапренерства). Российские региональные ВУЗы в той или иной мере знакомы с этими концепциями, но пока они не стали определяющим содержанием стратегии мобилизации ресурсов регионального вуза. Отдельные учреждения ВО апробируют LEAN-технологии, другие повышают экономическую отдачу от своих ресурсов путем жесткого регламентирования процессов с помощью СМК. «Спин-офф» компании (или малые инновационные предприятия в российской интерпретации) также остаются востребованными инструментами в построении модели экономически эффективного университета (хотя появление новых МИПов постепенно снижается). Достижение экономических эффектов возможно при полноценном внедрении той или иной концепции, или их синтеза в рамках согласованной управленческой стратегии.

Таким образом, стратегия ВУЗа может варьироваться в зависимости от того, планируется ли развитие собственных «активов», либо «пассивов» организации. При этом каждая из рассмотренных концепций может выступать доминантой при выборе конкретной стратегии.

### Список использованной литературы

1. Ивойлова И. К июню в 60 вузах будут созданы центры инноваций / И. Ивойлова // Российская газета. — 2017. — 21 апр.
2. Высочий Д. Система Lean: Концепция бережливого производства [Электронный ресурс] / Д. Высочий // Правовая защита. — Режим доступа: <https://otrude.ru/база-знаний/статьи/система-lean-концепция-бережливого-производства>
3. Васильев В. Л. Бережливое производство как метод повышения экономической безопасности предприятий и организаций / В. Л. Васильев, С. А. Седов, О. Н. Устюжанина // Наукоеведение. — 2015. — Т. 7, № 5. — С. 1–12.
4. Трещев А. М. Исследование влияния инструментов бережливого производства на развитие у обучающихся способности в создании продуктов и систем / А. М. Трещев, И. А. Романовская, О. А. Сергеева // Фундаментальные исследования. — 2015. — № 2. — С. 811–814.
5. Hines P. New Development: Creating a Lean University / P. Hines, S. Lethbridge // Public money & Management. — 2008. — № 28. — P. 53–56.
6. Волынский Ю. В. Опыт внедрения Системы менеджмента качества в структурном подразделении университета / Ю. В. Волынский, В. А. Зайцев, М. И. Кожин // Методы менеджмента качества. — 2011. — № 5–6. — С. 47–49.
7. Balderi C. University Entrepreneurship in Italy / C. Balderi. — Pisa : Universita di Pisa Publ., 2014. — 242 p.
8. Shane S. A. Academic Entrepreneurship: University Spinoffs and Wealth Creation / S. A. Shane. — UK : Edward Elgar Publ., 2004. — 335 p.
9. Honsberger L. M. Bio-medical and Medical Spin-off Companies from Canadian Medical Schools and Affiliated Research Institutes / L. M. Honsberger. Ottawa : National Library of Canada, 2000. — 141 p.
10. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития / Й. А. Шумпетер. — М. : Прогресс, 1982. — 401 с.
11. Дымова М. Н. Соотношение инновационного и предпринимательского в деятельности университета / М. Н. Дымова, Л. М. Егорова // Пространство экономики. — 2008. — № 3. — С. 363–368.
12. Евсеева У. Выживут ли МИПы при ВУЗах? [Электронный ресурс] / У. Евсеева // Портал Северо-восточного федерального университета им. М. К. Аммосова. — Режим доступа: [http://nu.s-vfu.ru/topic\\_week/vyizhivut-li-mipyi-pri-vuzah/](http://nu.s-vfu.ru/topic_week/vyizhivut-li-mipyi-pri-vuzah/)

### References

1. Ivoilova I. Innovation centers will be set up in 60 universities. *Rossiiskaya gazeta*. 2017. 21 apr. (In Russian).

2. Vysochii D. Lean system: concept of lean manufacture. *Pravovaya zashchita = Legal Defense*. Available at: <https://otrude.ru/база-знаний/статьи/система-lean-концепция-бережливого-произв> (In Russian).
3. Vasil'ev V. L., Ustyuzhanina O. N. Lean manufacture as a method of increasing economic security of enterprises and organizations. *Naukovedenie = Science Studies*, 2015, vol. 7, no. 5, pp. 1–12. (In Russian).
4. Treshchev A. M., Romanovskaya I. A., Sergeeva O. A. Investigation of lean manufacture tool impact on developing students' ability of creating products and systems. *Fundamental'nye issledovaniya = Fundamental Research*. 2015, no. 2, pp. 811–814. (In Russian).
5. Hines P., Lethbridge S. New Development: Creating a Lean University. *Public money & Management*, 2008, no. 28, pp. 53–56.
6. Volynskii Yu. V., Zaitsev V. A., Kozhin M. I. Experience of introducing Management Quality System in university's structural unit. *Metody menedzhmenta kachestva = Methods of Quality Management*, 2011, no. 5-6, pp. 47–49. (In Russian).
7. Balderi C. University Entrepreneurship in Italy. Pisa, Universita di Pisa Publ., 2014. 242 p.
8. Shane S. A. Academic Entrepreneurship: University Spinoffs and Wealth Creation. UK, Edward Elgar Publ., 2004. 335 p.
9. Honsberger L. M. Bio-medical and Medical Spin-off Companies from Canadian Medical Schools and Affiliated Research Institutes. Ottawa, National Library of Canada, 2000. 141 p.
10. Shumpeter I. A. *Teoriya ekonomicheskogo razvitiya* [Theory of Economic Development]. Moscow, Progress Publ., 1982. 401 p.
11. Dymova M. N., Egorova L. M. Correlation of innovative and entrepreneurial factors in university activity. *Prostranstvo ekonomiki = Space of Economics*. 2008, no. 3, pp. 363–368. (In Russian).
12. Evseeva U. Will university spin-offs survive? *Portal Severo-vostochnogo federal'nogo universiteta im. M. K. Ammosova = Portal of Ammosov North-Eastern Federal University*. Available at: [http://nu.s-vfu.ru/topic\\_week/vyizhivut-li-mipyi-pri-vuzah/](http://nu.s-vfu.ru/topic_week/vyizhivut-li-mipyi-pri-vuzah/) (In Russian).

#### Информация о авторе

Козырьков Роман Владимирович — старший преподаватель, кафедра педагогики, психологии и гуманитарных дисциплин, Астраханский государственный университет, 414056, г. Астрахань, ул. Татищева 20а, email: roman@kozyrkov.ru.

#### Author

Roman V. Kozyrkov — Senior Lecturer, Chair of Pedagogy, Psychology and Humanitarian Disciplines, Astrakhan State University, 22a, Tatishchev St., 414056, Astrakhan; email: roman@kozyrkov.ru.

#### Для цитирования

Козырьков Р. В. Внутренние условия и концепции совершенствования управления региональной организацией высшего образования / Р.В. Козырьков // *Baikal Research Journal*. — 2017. — Т. 8, № 3. — DOI : [10.17150/2411-6262.2017.8\(3\).15](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2017.8(3).15).

#### For Citation

Kozyrkov R.V. Internal conditions and concepts of improving management of a regional higher education organization. *Baikal Research Journal*, 2017, vol. 8, no. 3. DOI: [10.17150/2411-6262.2017.8\(3\).15](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2017.8(3).15). (In Russian).