

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНИК ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РАЗВИТИИ ПОТЕНЦИАЛА УНИВЕРСИТЕТА**

*Гуртовая Е. Ю., Макаренко Э. Н., Невдах С. И.  
Белорусский государственный педагогический университет  
имени Максима Танка,  
Минск (Республика Беларусь)*

[tedcent@bspu.by](mailto:tedcent@bspu.by)

**А**ннотация. В статье представлена характеристика техник эффективного менеджмента, используемых в практике работы университета и ориентированных на повышение качества и конкурентоспособности оказываемых им услуг.

**К**лючевые слова: техники эффективного менеджмента, менеджмент знаний, бенчмаркинг, бережливое производство, система организации и рационализации рабочего места, перспективное планирование качества продукции (APQP).

В последние годы в Республике Беларусь и за ее пределами все больше внимания уделяется такому аспекту функционирования современного вуза, как повышение инновационного потенциала его деятельности. Одним из действенных способов добиться этой цели является использование инструментов и техник эффективного менеджмента, которые ориентированы на повышение качества и конкурентоспособности услуг, оказываемых университетом за счет оптимизации управления основными процессами.

Эффективный менеджмент с точки зрения процессного подхода является деятельностью по постановке целей, выработке, принятию и реализации управленческих решений в университете. Результативность данного процесса напрямую зависит от используемых инструментов, которые уже давно апробированы и успешно используются в деятельности прогрессивных зарубежных компаний и позволяют отслеживать в сложной, постоянно меняющейся среде современного рынка образовательных услуг большое количество важных для развития университета показателей, чтобы осуществлять своевременное реагирование на вызовы сегодняшнего дня, стратегическое и оперативное планирование и контроль.

Использование техник эффективного менеджмента позволяет:

- оценить и выявить потенциально эффективные направления стратегического развития университета;
- получить достоверные данные и показатели для системы мониторинга основных процессов деятельности университета;
- распределить и организовать функции горизонтального и вертикального управления;
- обеспечить конкурентные преимущества на основе адекватного реагирования на изменения, происходящие во внешней среде;
- создать сильную организационную культуру и полную реализацию творческих способностей сотрудников;
- повысить мотивацию труда для получения доходов от творческого потенциала сотрудников.

Эффективный менеджмент в Белорусском государственном педагогическом университете имени Максима Танка (БГПУ) строится на комплементарности ряда универсальных техник, используемых в мировой практике: перспективное планирование качества продукции (APQP), менеджмент знаний, бенчмаркинг, бережливое производство, система организации и рационализации рабочего места.

«Перспективное планирование качества продукции» APQP (Advanced product quality planning) является методикой планирования, разработки, подготовки и производства с акцентом на предупреждение ошибок, постоянное улучшение и совершенствование продукции, которая должна соответствовать требованиям потребителя и предвосхищать их. В деятельности университета целью APQP-процесса является обеспечение на его выходе запланированного качества подготовки специалиста, соответствующего требованиям и ожиданиям потребителей.

APQP-процесс состоит из пяти этапов: планирование и определение программы; проектирование и разработка продукции; проектирование и разработка процессов; валидация продукции и процессов; обратная связь, оценка и корректирующие действия [4]. Представленные этапы реализуются в деятельности БГПУ. Последовательность действий каждого из них обеспечивает удовлетворенность потребителя качеством услуг и продукции университета.

Для обеспечения информационного взаимодействия поставщика и потребителя в БГПУ разработан стандарт «Маркетинг и взаимодействие с потребителями и заинтересованными сторонами». Требования к качеству деятельности университета по всем направлениям отражены также в Программе стратегического развития БГПУ на 2016–2020 гг. В университете функционирует сектор менеджмента качества педагогического образования, в задачи которого входит сбор и анализ информации о степени удовлетворенности потребителей, уровне качества выпускников, показателях состояния персонала, уровне организации идеологической и воспитательной работы и др. В университете регулярно на всех уровнях осуществляется анализ эффективности управленческих решений в сфере обеспечения качества образовательных, научно-методических и других услуг.

Порядок, правила и ответственность при разработке и принятии стратегии развития университета, политики в области качества, обеспечения целостности системы менеджмента качества, повышение её результативности при планировании и внедрении изменений, а также процедура анализа системы менеджмента качества (СМК) БГПУ со стороны руководства определены в стандарте «Стратегическое планирование, анализ и улучшение» и осуществляются систематически.

Реализация техники эффективного менеджмента «Перспективное планирование качества продукции» обеспечивает пригодность, адекватность и результативность процессов и СМК в целом; соответствие Политики и Целей университета в области качества; оценку возможностей для улучшения и потребности в изменениях процессов СМК, а также Политики и Целей БГПУ в области качества.

«Менеджмент знаний» представляет собой систематический процесс идентификации, использования и передачи информации и знаний, которые люди могут создавать, совершенствовать и применять [1]. Данная техника эффективного менеджмента используется в университете для достижения целей, укрепления статуса ведущего вуза в отрасли педагогического образования, формирования его позитивного имиджа. Знания являются главным стратегическим ресурсом управления качеством подготовки педагогических кадров. «Менеджмент знаний» в университете представляет собой непрерывный цикл, включающий сбор, накопление, анализ, развитие, систематизацию, защиту, хранение, распространение и обмен знаниями и реализуется посредством взаимодействия БГПУ с органами государственного управления, потребителями образовательных услуг, заказчиками кадров и другими заинтересованными сторонами. «Менеджмент знаний» осуществляется через интернет-портал университета, на конференциях и семинарах, через публикации в СМИ, обратную связь с потребителями (внутренними и внешними), через личные встречи, электронные обращения, анкетирования.

Использование техники «Менеджмент знаний» позволяет сформировать и эффективно использовать интеллектуальный капитал БГПУ, повысить отдачу имеющихся нематериальных ак-

тивов, распространять результаты НИР различных уровней, создавать условия для получения новых знаний и внедрения инноваций.

В университете также применяется техника эффективного менеджмента «Бенчмаркинг» (англ. bench – уровень, высота и mark – отметка), представляющая собой способ объективного систематического сопоставления собственной деятельности с работой лучших вузов, выяснение причин эффективности их деятельности, организации соответствующих действий для улучшения собственных показателей и их реализации [2]. Применяется в университете для создания конкурентного преимущества при решении проблем, связанных с качеством образовательных услуг.

Успех бенчмаркинга заключается в строгом соблюдении и ответственном выполнении каждого из его этапов:

1. Оценка организации и определение областей для улучшений;
2. Определение предмета эталонного сопоставления;
3. Поиск эталонного учреждения образования и выбор формы эталонного сопоставления;
4. Сбор и анализ информации;
5. Определение ограничений по реализации проекта и разработка плана внедрения;
6. Внедрение полученного опыта в деятельность учреждения образования;
7. Повторная самооценка и анализ улучшений.

В рамках деятельности по процессу «Стратегическое планирование, анализ и улучшение» Центром развития педагогического образования БГПУ проводится анализ работы университета и выявление проблем, требующих разрешения. Затем по выделенным направлениям осуществляется поиск лучших практик вузов стран ближнего и дальнего зарубежья, их адаптация и использование для улучшения деятельности университета.

Реализация техники «Бенчмаркинг» связана с деятельностью учебно-научно-инновационного кластера непрерывного педагогического образования, созданного в Республике Беларусь в 2015 году. Лидирующая роль БГПУ в рамках учебно-научно-инновационного кластера непрерывного педагогического образования обеспечивает интеграцию интеллектуальных ресурсов для решения ключевых проблем развития педагогического образования. Деятельность субъектов кластера является объектом изучения и источником развития инновационного потенциала БГПУ. В частности, созданная база научно-педагогических школ кластера используется для выбора научных руководителей и консультантов при написании магистерских, кандидатских и докторских диссертаций, а также для определения места прохождения стажировок.

Техника «Бенчмаркинг» позволяет выявлять ключевые факторы успеха у конкурентов и на их основе создать мотивационные механизмы у сотрудников БГПУ для постоянного улучшения.

На протяжении ряда лет в БГПУ реализуется техника эффективного менеджмента «Бережливое производство». В английском языке оно имеет два названия: «lean manufacturing» и «lean production». Это особый подход к управлению предприятием, позволяющий повышать качество работы через сокращение потерь. Под потерями понимается все, что снижает эффективность работы. Такая схема направлена на максимальное ориентирование в сторону потребителя [3]. Университетом систематически производятся работы по обновлению морально и физически устаревшего оборудования (осветительных приборов, компьютерной техники, конструктивных элементов зданий и сооружений и др.) и замене на высокопроизводительное с функцией энергосбережения.

Логическим продолжением техники «Бережливое производство» является техника эффективного менеджмента «Система организации и рационализации рабочего места», которая позволяет создать максимально комфортные здоровьесберегающие условия труда, образовательной и научной деятельности преподавателей и студентов. Организация рабочих мест играет решающую роль в осуществлении всех направлений деятельности БГПУ, объединяет в единое целое

элементы рабочего места с целью обеспечения условий, которые позволили бы работнику осуществлять профессиональную деятельность с минимальным расходом энергии и ощущением хорошего состояния организма.

Рационализация рабочих мест происходит в определенной последовательности: разработка мероприятий по рационализации рабочих мест в отдельных структурных подразделениях и в целом по университету; организация выполнения разработанных мероприятий; приемка выполнения работ и расчет экономической эффективности. Средний процент обновления материально-технической базы БГПУ за последние три года составил почти 9 % при плановом 5 % обновлении. Согласно запланированным мероприятиям проводится работа по оснащению структурных подразделений современной компьютерной, интерактивной техникой, лицензионным программным обеспечением, ведутся работы по развитию инфраструктуры доступа к сети интернет.

Использование техник «Бережливое производство» и «Система организации и рационализации рабочего места» позволило существенно сократить коммунальные расходы университета, снизить потребление топливно-энергетических ресурсов и повысить удовлетворенность персонала условиями труда.

Таким образом, в БГПУ выстроена эффективная система менеджмента качества, где наряду с использованием современных техник менеджмента большое внимание уделяется развитию инновационного потенциала. Обеспечение высокого качества продукции и услуг университета стало частью корпоративной культуры. Использование техник эффективного менеджмента в дальнейшем будет способствовать достижению стратегических задач университета, повышению качества образовательных и других услуг, конкурентоспособности его выпускников.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. Гапоненко А. Л. Управление знаниями. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.inventech.ru/pub/methods/metod-0029/>. – Дата доступа: 27.11.2018.
2. Метод «Бенчмаркинг» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.inventech.ru/pub/methods/metod-0029/>. – Дата доступа: 27.11.2018.
3. Бережливое производство. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://4brain.ru/blog/lean-бережливое-производство/>. – Дата доступа: 23.11.2018.
4. APQP. Перспективное планирование качества продукции и планы управления. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://b-c-group.ru/?page\\_id=538/](http://b-c-group.ru/?page_id=538/). – Дата доступа: 20.11.2018.

#### **USING THE TECHNIQUES OF EFFECTIVE MANAGEMENT AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE POTENTIAL OF THE UNIVERSITY**

*Goortovaya E., Makarenko E., Nevdakh S.*

*Belarusian State Pedagogical University named after Maxim Tank*

*Minsk (Republic of Belarus)*

*tedcent@bspu.by*

**Annotation.** The article presents the characteristics of effective management techniques used in the practice of the university and focused on improving the quality and competitiveness of its services.

**Key words:** techniques of effective management, knowledge management, benchmarking, lean manufacturing, workplace organization and rationalization system, advanced product quality planning (APQP).