

*М. А. Пальцев*

## ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ВУЗЕ

*М. А. Pal'tsev*

### Characteristics of building of corporate management system in university

The summary analysis of the approaches for corporative management system building in higher education institution is outlined. The role and status of the corporate management system building in higher education institution is justified, as well as current transition challenges. Existent peculiarities of the medical institution management are discussed. The experience and practice of the I.M. Sechenov Moscow Medical Academy in building of the corporate management system and the perspectives for management's improvement in higher education is covered.

#### **Принципы корпоративного управления в государственном образовательном учреждении: сущность, роль, место, проблемы**

**К**орпоративное управление, согласно документу, одобренному Организацией экономического сотрудничества и развития (она объединяет 29 стран с развитой рыночной экономикой), — это комплексная деятельность специалистов учреждения в ходе проведения деловых операций, т. е. управление сосредоточено на механизмах ведения деятельности. Функционирование системы корпоративного управления подразумевает решение трех основных задач: обеспечение эффективного развития деятельности учреждения; выполнение бюджета и привлечение инвестиций; выполнение юридических и социальных обязательств. Система корпоративного управления предполагает наличие системы принципов, норм, правил, методов поведения, определяющих достижение определенных единых для учреждения целей. Внедрение системы корпоративного управления является базисом, обеспечивающим реализацию стратегии организации, воплощение корпоративных интересов в результаты деятельности и достижение поставленных целей. Корпоративное управление базируется на следующих принципах (С. Д. Могилевский):

1. Принцип централизации управления, т. е. сосредоточение наиболее важных, стратегических решений в одних руках. Централизация должна иметь умеренный характер; она эффектив-

на тогда, когда решения в акционерном обществе принимаются людьми, обладающими высокими профессиональными навыками, знающими все аспекты работы общества в комплексе; при этом обеспечивается единая финансовая, научно-техническая, производственная и кадровая политика.

2. Принцип децентрализации, т. е. ослабление централизации посредством передачи ряда вопросов на решение нижестоящим органам управления, структурным подразделениям. Объективная необходимость соблюдения данного принципа связана с ростом масштабов производства и его усложнением, когда один человек, например генеральный директор, либо узкая группа лиц более не в состоянии определять и контролировать исполнение всех решений, а тем более выполнять их.

3. Принцип координации деятельности: предполагает переход от прямого управляющего воздействия на объект управления к согласованию действий объектов корпоративного управления для достижения единой цели.

4. Принцип законности: все решения, принимаемые в процессе осуществления корпоративного управления, должны соответствовать действующему законодательству.

5. Принцип информационного обеспечения корпоративного управления.

6. Принцип добросовестности и разумности: закрепляет отвечающее требованию эффективности управления положение управляющего по отношению к обществу.

Одной из ключевых функций системы корпоративного управления является обеспечение максимально эффективной работоспособности учреждения.

Среди наиболее значимых проблем построения и дальнейшего развития системы корпоративного управления в образовательном учреждении можно выделить исторически сложившуюся линейно-функциональную организационную структуру управления; неразвитость законодательной базы корпоративного управления для государственных учреждений; недостаточность финансового обеспечения кадрового потенциала, в том числе отсутствие возможностей привлечения высокопрофессиональных специалистов в области менеджмента для оптимизации модели управления учреждением; а также развитость бюрократических механизмов ведения деятельности.

### **Особенности существующей системы управления в медицинском вузе**

Московская медицинская академия является единственным в России медицинским вузом, который представляет собой единый научно-учебный клинический центр. В состав академии входят 14 факультетов; клинический центр с 18 разнострофильными клиниками на 3 тыс. коек, центральной клинико-диагностической лабораторией, отделом лучевой диагностики, 16 межклиническими лабораторно-профилактическими службами и поликлиникой для студентов и сотрудников; научно-исследовательский центр с 61 лабораторией и 5 научно-исследовательскими институтами (НИИ молекулярной медицины, НИИ общественного здоровья и управления здравоохранением, НИИ фармации, НИИ фтизиопульмонологии и НИИ медицинской паразитологии и тропической медицины); центральная научная медицинская библиотека; музей истории медицины; ботанический сад; стадион «Буревестник»; спортивно-оздоровительный лагерь «Сеченовец»; четыре студенческих общежития.

Управлять таким образовательным учреждением с распределенной структурой по стандартной схеме, используя традиционные управленческие механизмы, крайне сложно. Поэтому, с одной стороны, эффективность организации управления в вузе должна обеспечиваться строго вертикальным взаимодействием между руководителями высшего звена, руководителями среднего звена и подчиненными. С другой стороны, в академии отчетливо прослеживаются элемен-

ты матричной организационной структуры, предполагающей реализацию ряда задач с использованием технологии управления проектами. Традиционно управление в Московской медицинской академии осуществлялось по линейно-функциональной организационной структуре. Однако с момента реализации национального проекта «Образование» в академии структура управления стала изменяться и сейчас в большей степени управление происходит по матричной структуре. Главной особенностью матричной структуры является наличие специальной управленческой структуры, занимающейся инициированием и выполнением проектов. При этом механизм взаимодействия между линейно-функциональной и матричной структурами основан на распределении прав и функций между линейными и функциональными органами.

### **Характеристика составляющих системы корпоративного управления в академии**

В рамках реализации инновационной образовательной программы в академии будет создана и внедрена система корпоративного управления вузом. Система корпоративного управления включает в себя: стратегическое планирование, маркетинг, управление финансами, управление персоналом, управление рисками, инновационный менеджмент, управление качеством, управление ресурсами, управление комплексом деятельности академии (образовательная, научная, клиническая), информационную систему управления.

В силу того что человеческий потенциал является одним из ключевых ресурсов академии, предполагается наиболее активно развивать подсистему управления персоналом. Программа, которую предлагается реализовать в течение 2006–2007 гг., основана на современных подходах коучинга, стратегического менеджмента, управленческого консалтинга. Для каждого сотрудника будет разработана индивидуальная образовательная траектория, реализующаяся в системе непрерывного профессионального развития. Такой подход обеспечивает дальнейшее эффективное использование личностных и профессиональных качеств каждого из сотрудников, комплексное развитие их компетенций. Также будет разработана программа мотивации и поощрений различных категорий сотрудников академии. Реализация мероприятий программы развития персонала направлена на формирование современ-

ной корпоративной культуры в вузе. Сегодня в академии создается тренинг-центр для сотрудников, в котором будут обучать по наиболее приоритетным образовательным программам, а именно: менеджмент в образовательном учреждении; управление проектами в условиях организационных изменений; антикризисное управление в образовании и здравоохранении; информационные технологии в образовании и медицине и др.

При этом прогрессивные изменения в содержании, организации образовательного процесса, компетенциях сотрудников академии не дадут желаемого эффекта, если не создать объективную, внешнюю систему качества образования. Понимая это, академия предполагает в течение всего периода реализации инновационной образовательной программы совершенствовать существующую систему управления качеством образования. В 2007 г. эта система будет оптимизирована и сертифицирована по международным стандартам менеджмента качества (ГОСТ ИСО 9001 : 2001) и принципам всеобщего менеджмента качества (TQM).

В связи с тем, что Московская медицинская академия реализует инновационную образовательную программу, все более актуальным становится задача внедрения в деятельность принципов инновационного менеджмента. Инновационный менеджмент направлен в первую очередь на достижение или поддержание необходимого уровня жизнеспособности и конкурентоспособности академии с помощью механизмов управления инновационными процессами. В академии предполагается создать комплекс взаимосвязанных структур, обеспечивающих реализацию инновационной образовательной деятельности вуза. К таким структурам относятся: международный центр дистанционного образования; компьютерные парки; сеть инновационных лабораторий, в том числе первая в России учебно-производственная аптека; центр для отработки практических навыков студентов; лаборатория по диагностике ВИЧ-инфекции; виртуальная операционная; учебно-научный и методический GMP-центр для повышения квалификации специалистов в области инновационных клеточных технологий; тренинг-центр для повышения квалификации административных работников академии с учетом существующих мировых стандартов в области образования, науки медицины и фармации, клинической практики, информационных технологий, менеджмента качества, ключевых компетенций в маркетинге, управлении, стратегическом планировании; виртуальные пред-

ставительства (электронная библиотека, музей истории медицины). Для обеспечения наиболее эффективного функционирования всех этих инновационных структур будет создана корпоративная информационная среда.

### **Механизмы построения системы корпоративного управления в академии**

Построение системы корпоративного управления в вузе будет осуществляться в несколько этапов. На первом этапе предполагается провести проблемный анализ существующей модели управления в вузе с помощью методов GAP-анализа. Использование такого подхода позволит определить уровень соответствия или несоответствия компонентов существующей системы управления компонентам целевой системы управления. Для более детального изучения существующих бизнес-процессов используется методология процессного подхода, в основе которого лежит принцип TQM — всеобщего управления качеством. На основе результатов проведенного комплексного анализа будет проектироваться модель управления и оптимальной организационной структуры академии. От правильного выбора модели управления зависит эффективность развития всех компонентов системы управления: организационной структуры академии, структуры процессов в вузе, структуры взаимодействия между подразделениями. Внедрение перспективной модели управления академией тесно связано с изменениями в организационной структуре. Именно поэтому модуль управления Программой формирования инновационного образовательного пространства в академии рассматривается как пилотный участок для отработки новой модели управления в вузе, совершенствования организационной структуры подразделений.

Следующим этапом является формализация стратегии развития академии, уточнение миссии учреждения, постановка стратегических целей и определение путей их достижения. Первый шаг в этом направлении уже сделан: 20 ноября 2006 г. была проведена организационно-деятельностная игра с проректорами академии по формализации стратегии развития академии и их видения приоритетных направлений совершенствования образовательной деятельности академии. Планируется проведение серии аналогичных проектных мастерских для окончательной формализации стратегии. На основе проведенных обследований и выработанной стратегии будут разрабо-



таны ключевые показатели деятельности для эффективного моделирования и прогнозирования деятельности, а также принятия управленческих решений и контроля за их исполнением.

В силу того что академия имеет распределенную сложную организационную структуру, необходимо разработать политики по каждому из блоков деятельности академии: образовательному, клиническому, научному. Описание политик по каждому направлению включает цели, задачи развития направления; принципы и технологии развития; руководство по развитию направления; план мероприятий по развитию направления.

Построение системы корпоративного управления в академии также предполагает регламентацию всех процессов деятельности. Этот этап является одним из наиболее трудоемких, но при этом и очень важным. Правильное описание существующих процессов и их оптимизация с целью сокращения дублирований, уменьшения уровня устаревших операций позволит выстроить соответствующим образом процессы в деятельности академии, а затем разработать регламенты. Регламенты позволят полностью описать и упорядочить информационные потоки поддержки управления. Создание регламентов и их выполнение сотрудниками академии не даст значительных положительных результатов, если они будут реализованы лишь на бумажных носителях, необходимо максимально автоматизировать эти процессы.

### Перспективы развития системы корпоративного управления

Совершенствование системы корпоративного управления в академии связано с автоматиза-

цией процессов управления посредством создания интегрированной информационной системы. В рамках этого проекта будут созданы системы «Электронный ректорат», «Электронный деканат», системы управления проектами, электронного документооборота, поддержки принятия решений и пр. Система «Электронный ректорат» является комплексом информационным подсистем, автоматизирующих основные функции отделов. Система «Электронный деканат» позволит полностью автоматизировать деятельность деканатов, в том числе формировать расписание занятий, учебные планы, внутривузовскую и федеральную отчетность. Система поддержки принятия управленческих решений будет содержать сводную аналитическую, статистическую информацию, оперативные стратегические данные, позволяющие максимально быстро принять решение на уровне руководства ректората.

Система управления проектами позволит автоматизировать проектную деятельность академии, формировать единые планы проведения мероприятий, реализации проектов, проводить проблемный анализ и хранить отчетные документы по проектам, отслеживать результаты выполнения проектов и др. Информационная система тестирования позволит проводить централизованное тестирование, оперативно получать статистическую информацию, анализировать результаты тестирования, уменьшить риски необъективной оценки студентов, поборов со стороны преподавателей и т. д.

Содержательные изменения в системе корпоративного управления будут связаны прежде всего с развитием матричной организационной структуры академии, внедрением принципов проектного менеджмента, развитием команды топ-менеджеров.

