

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Гуманитарно-педагогический институт

(наименование института полностью)

Кафедра «Дошкольная педагогика, прикладная психология»

(наименование кафедры)

44.04.01 Педагогическое образование

(код и наименование направления подготовки)

Менеджмент в образовании

(направленность (профиль))

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему **ФОРМИРОВАНИЕ ГОТОВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ
СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ К УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ УНИВЕРСИТЕТА ТРЕТЬЕГО
ПОКОЛЕНИЯ**

Студент

Е.Д. Перевезенцева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

И.В. Непрокина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель программы д.п.н., профессор И.В. Непрокина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« ____ » _____ 2019 г.

Допустить к защите

Заведующий кафедрой д.п.н., профессор О.В. Дыбина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« ____ » _____ 2019 г.

Тольятти 2019

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Теоретический анализ проблемы подготовки руководителя к управленческой деятельности в современных образовательных организациях.....	11
1.1 Теоретические аспекты перехода университета от модели 1.0 к модели 3.0 в рамках экономики знаний	11
1.2 Выявление уровня готовности руководителя к управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения.....	24
1.3 Особенности управленческой деятельности руководителя структурного подразделения в условиях университета третьего поколения на примере ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет»	30
Выводы по первой главе.....	38
Глава 2. Экспериментальная работа по формированию готовности руководителя структурного подразделения к управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения.....	41
2.1 Факторы готовности руководителя структурного подразделения к управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения на примере ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет»	41
2.2 Разработка процесса формирования готовности руководителя структурного подразделения к управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения	57
2.3 Динамика изменения готовности руководителя к управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения.....	73
Выводы по второй главе.....	83
Заключение	86
Список используемой литературы	88
Приложение	92

Введение

Актуальность исследования. В современном мире университеты подвергаются фундаментальной трансформации, заключающейся в переходе от возникшей в посленаполеоновский период модели университета, подчиненного интересам науки, к так называемой модели «университета третьего поколения» [6].

Как показывает мировая практика, на сегодняшний день наилучшими проводниками в открывшееся новое пространство становятся предпринимательские университеты.

В России эта университетская модель известна довольно давно, по крайней мере, с тех пор, как она стала реализовываться западными вузами. Но целый ряд серьезных институциональных барьеров – например, в сфере интеллектуальной собственности, являющейся критически важной для успеха университетов предпринимательского типа, – стал почти непреодолимым препятствием для реализации этой модели на российской почве.

Ключевая компетенция университета 3.0 – умение управлять результатами интеллектуальной деятельности, создавать предпринимательскую экосистему, развивать городскую среду вокруг себя. Фактически, ВУЗ становится градообразующим центром.

Актуальность данной модели объясняется тем, что она позволяет университетам эффективно реагировать, встраиваться и, главное, управлять теми процессами ускоренного технологического развития, которые так лавинообразно меняют сегодня все глобальные экономические и социальные ландшафты. И хотя четких устоявшихся критериев и параметров этой модели не существует (она довольно пластична, поскольку «Университет 3.0» трансформируется уже даже в следующую, «4.0»-стадию), один факт стал общепризнанным: университеты, которые в рамках предпринимательской

модели активно выращивают стартапы, развиваются гораздо быстрее университетов, где стартапы отсутствуют.

Таким образом, можно утверждать, что внутренняя и внешняя среда университетов подвергается фундаментальным изменениям, как и цели их деятельности. Прежде для того, чтобы университеты могли адаптироваться к новым трендам было достаточно создать, например, новый факультет для того, чтобы развить некое перспективное научное направление. Но в настоящее время необходимо новым взглядом оценить модель университета, сменить его парадигму, а не просто его частично адаптировать путем дополнения своей структуры департаментом трансфера технологий или инкубатором для технологических предпринимателей. В ряд университетов были внедрены принципы университета третьего поколения в качестве ориентиров развития. Поэтому разработка требований к руководителю инновационной образовательной организации актуальна и значима.

Целью инновационной образовательной организации становится извлечение выгоды из своих ноу-хау, поскольку университеты теперь рассматриваются как колыбель новой предпринимательской деятельности – в дополнение к их традиционным задачам научных исследований и образования.

Актуальность исследования на социокультурном уровне заключается в присущей россиянам нацеленности на самореализацию и высокой креативности, которая может помочь в решении проблемы занятости.

Актуальность исследования на организационно-управленческом уровне заключается в необходимости определения правильного вектора развития, который основывается на создании организационно-управленческих условий формирования готовности руководителя структурного подразделения к управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения.

Вопрос о формировании готовности руководителя структурного подразделения к управленческой деятельности в условиях университета

третьего поколения многоаспектен, но его решение, прежде всего, связано с необходимостью разрешения возникших **противоречий** между:

- фактическими процессами, осуществляемыми в образовательной организации и требованиями ФГОС.
- уровнем развития структурных подразделений образовательной организации и традиционными требованиями к организации образовательного процесса
- уровнем готовности к управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения руководителей разных структурных подразделений и стандартным выполнением функциональных обязанностей действующими руководителями.

Проблема исследования: какими должны быть условия, позволяющие руководителю структурного подразделения образовательной организации осуществлять управленческую деятельность в условиях университета третьего поколения.

Цель исследования: определить и научно обосновать условия готовности руководителя структурного подразделения образовательной организации к управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения.

Объект исследования: процесс формирования готовности руководителя структурного подразделения образовательной организации к управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения.

Предмет исследования: условия формирования готовности заведующего кафедрой образовательной организации к управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения.

В основу исследования положена **гипотеза:** руководитель структурного подразделения образовательной организации, осуществляющей управленческую деятельность в условиях университета третьего поколения, будет соответствовать требованиям организации, если будут реализованы следующие условия:

– разработаны диагностические инструменты, с помощью которых выявлены факторы, способствующие формированию готовности руководителя структурного подразделения к управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения.

– разработан процесс формирования готовности руководителя структурного подразделения к управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения.

– внедрен процесс формирования готовности руководителя структурного подразделения к управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения.

В соответствии с поставленной целью исследования, определением объекта и предмета исследования, а также выдвинутой гипотезой, были сформулированы следующие **задачи исследования**:

1. На основе теоретического анализа определить степень разработанности выявленной проблемы на современном этапе. Уточнить содержание понятия «готовность руководителя структурного подразделения к управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения».

2. Определить факторы, способствующие формированию готовности руководителя структурного подразделения к управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения.

3. Разработать процесс формирования готовности руководителя структурного подразделения к управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения.

4. Оценить эффективность процесса формирования готовности руководителя структурного подразделения к управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения.

Теоретической основой исследования явились:

- концепция инновационного развития университетов (В. Скрибанс, А. Лектауэрс, Ю. Меркурьев, Г. Марчис, Д. Беккер, М. Венде, Д. Конанчук, А. Волков, Й. Виссема);
- общая теория управления, процессный и системный подходы (П. Лоуренс, Р. Майер, С.В. Маклаков, А. Шматалюк);
- аксиологический, деятельностный и личностно ориентированный подходы в образовании и управлении образовательными системами (Д. Фаррингтон, Н.А. Алексеев, А.В. Беляев, Ю.П. Ветров, И.Б. Котова, Ю.А. Лобейко);
- концептуальные основы инновационной деятельности (Ю.В. Вертакова, Е.С. Симоненко, И.В. Гомон, В.Г. Косушкин).

Для решения поставленных задач в работе использовались следующие **методы исследования:**

- теоретические: анализ методической литературы, обобщение опыта и массовой практики, системный анализ;
- эмпирические: беседы с педагогами, наблюдение, диагностические задания, констатирующий, формирующий и контрольный эксперименты;
- методы обработки результатов: качественный и количественный анализы результатов исследования.

База исследования: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тольяттинский государственный университет», Институт финансов, экономики и управления. В эксперименте принимали участие руководители департаментов института: департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ), департамент магистратуры (бизнес-программ), департамент предпринимательства.

Основные этапы исследования:

Исследование проходило с сентября 2017 г. по июнь 2019 г. и состояло из 3 этапов.

Первый этап – сентябрь 2017 г. – май 2018 г. – теоретико-поисковый. В данном этапе были изучены литературные источники, раскрыто современное состояние исследуемой проблемы, были определены исходные параметры исследования, выявлены достоинства и недостатки проблемы формирования готовности руководителя структурного подразделения к управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения.

Второй этап – май 2018 г. – февраль 2019 г. – опытно-экспериментальный. Данный этап заключался в определении основных подходов определения факторов готовности руководителя структурного подразделения к управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения.

Третий этап – февраль 2019 г. – июнь 2019 г. – заключительный. На данном этапе проходила разработка процесса формирования готовности руководителя структурного подразделения к управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения, была осуществлена экспериментальная апробация разработанного процесса, проведен анализ динамики изменения готовности руководителя, были сформулированы выводы и рекомендации исследования.

Научная новизна исследования заключается в том, что в ходе исследования было:

- уточнено содержание понятия «готовность руководителя структурного подразделения к управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения»;

- разработаны диагностические инструменты, с помощью которых выявлены факторы, необходимые для осуществления управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения: диаграмма Исикавы, диаграмма Парето, метод FMEA, экспертная оценка;

– разработан процесс формирования готовности руководителя как совокупность организационных и управленческих структур, обеспечивающих оценку управленческого процесса, управленческих результатов и выявление факторов, влияющих на их качество.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что в нем рассмотрен филогенез развития университетов, выделены отличительные особенности университетов разных поколений, определены условия создания университета 3.0. Данный анализ позволил выявить уровни готовности руководителя к управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения.

Практическая значимость исследования состоит в том, что содержащиеся в нем выводы, рекомендации могут использоваться для усовершенствования существующей системы подготовки руководителей к управленческой деятельности. Разработана и внедрена процессная модель формирования готовности руководителя к управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения.

Достоверность результатов исследования обеспечивается непротиворечивостью теоретических позиций, теоретической и практической обоснованностью основных положений исследования и выводов; комплексом методов, адекватных целям и задачам исследования; результатам проведенной опытно-экспериментальной работы; эффективным внедрением полученных результатов в подготовке руководителей структурного подразделения к управленческой деятельности.

Апробация результатов исследования осуществлялась через анализ темы исследования, анализ основных положений, через обсуждение основных этапов исследования, публикацию статей, тезисов.

К личному вкладу автора в данное исследование можно отнести выявление проблематики, определение особенностей университетов разных поколений, схема интеграции организационной структуры института

финансов, экономики и управления в схему трансформации опорного вуза с учетом индивидуальной траектории готовности руководителя.

Структура и объем исследования. Структура и объем диссертации соответствует логике построения научного исследования и состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемой литературы, приложения.

На защиту выносятся следующие положения:

1. Понятие «готовность руководителя структурного подразделения к управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения», как особое психическое состояние, как предрасположенность субъекта ориентировать свою деятельность определенным образом.

2. Разработанные факторы готовности каждого руководителя к управленческой деятельности: знание нормативной документации, производительность труда, руководящие навыки, выполнение показателей финансово-хозяйственной деятельности и соблюдение сроков, коммуникабельность, владение английским языком, медийность позволят оценить соответствие руководителей требованиям, необходимым для осуществления управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения.

3. Разработанный и апробированный процесс формирования готовности руководителя структурного подразделения в условиях университета третьего поколения. Данный процесс планируется с учетом законодательства и нормативной документации, требований рынка, а также факторов, влияющих на качество работы руководителей и оценкой доступных ресурсов. На выходе разработанного процесса создается индивидуальная траектория развития руководителя департамента, для успешного внедрения которой используется система мотивации.

4. Динамика изменения готовности руководителя к управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения

Глава 1. Теоретический анализ проблемы подготовки руководителя к управленческой деятельности в современных образовательных организациях

1.1 Теоретические аспекты перехода университета от модели 1.0 к модели 3.0 в рамках экономики знаний

Согласно устоявшейся точке зрения, история университета насчитывает три поколения, которые отличаются между собой своими миссиями. Изменения, являющиеся отличительными чертами университета на трех временных этапах, связаны с историей развития университетов. Выделяют три поколения университетов – средневековый университет (первое поколение), гумбольдтская модель (второе поколение) и университет третьего поколения, который позиционируется как корпоративный субъект экономики знаний, закрепилось название «Университет 3.0». Информационная метафора в его цифровом обозначении не должна вводить в заблуждение – имеется в виду число миссий университета: университет 1.0 – только образовательный институт, университет 2.0 нацелен на обучение и исследования; в университете 3.0 к двум последним миссиям добавляется коммерциализация знаний.

Переход к модели университета третьего поколения – все еще дело будущего. В настоящее время университеты претерпевают переходный этап, но наиболее передовые из них уже значительно продвинулись на пути к университету третьего поколения. Аналогичный переходный период, произошедший между эпохами Возрождения и Просвещения, привел к становлению университетов второго поколения.

В то же время существует инновационный набор требований к университетам: теперь они являются не только высшими учебными заведениями, но и центрами исследований и инноваций. В традиционном университете первого поколения роль университета связана только с

выпуском высококвалифицированных специалистов. Во втором поколении эта роль дополняется исследовательскими задачами. Третье поколение характеризует университет как центр создания и передачи инноваций, а также поддерживает традиционные университетские функции. Добавление новых функций в университеты вносит фундаментальные изменения в систему управления университетами. В этот момент в мире не существует исследования, в котором описывается система третьего поколения в университетском планировании и/или его моделирование. Это связано с формированием концепции образования третьего поколения. Указанные условия подчеркивают актуальность модели и рано или поздно большинство ведущих университетов зададут концепцию развития университета третьего поколения [30].

Рассмотрим исторические этапы развития университетов, представленные на рисунке 1; датировка приближительна.

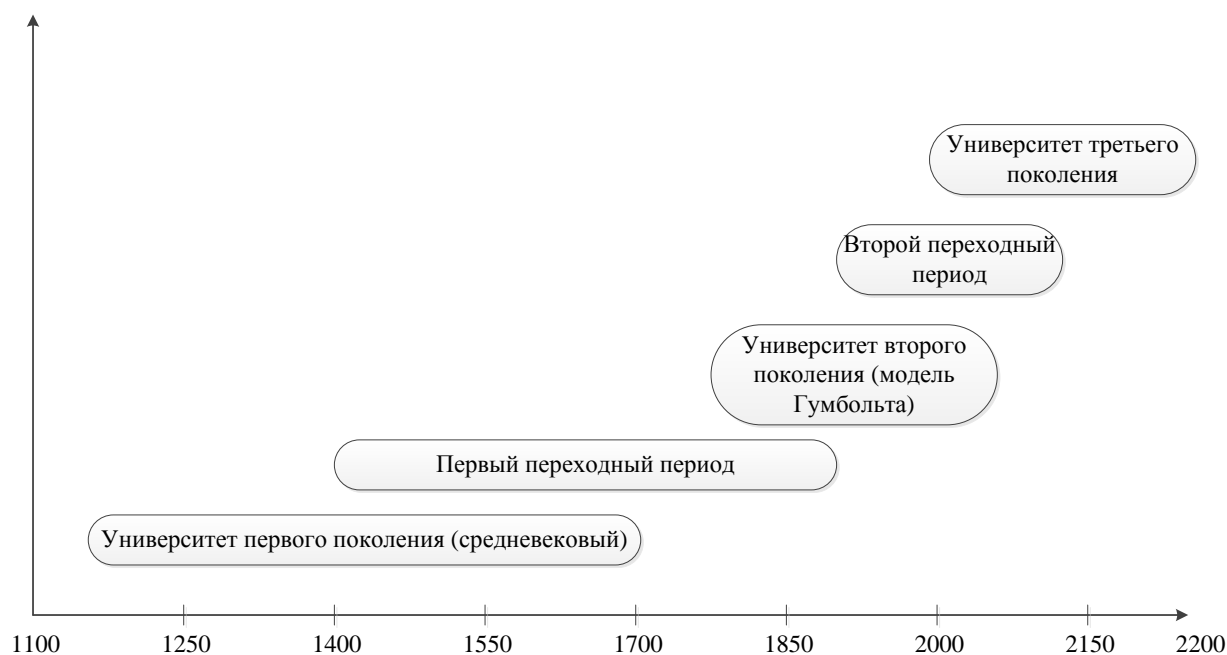


Рисунок 1 – Исторические этапы развития университетов

Университеты первого поколения, Средневековые университеты – это университеты, основанные очень давно и многократно измененные.

Университеты первого поколения (1.0) возникли в европейском Средневековье. Миссией таких университетов было образование узкого круга людей посредством трансляции культурного опыта прошлого. Тогда акцент делался в первую очередь на исторические науки, особое внимание уделялось тому, как происходило становление мира.

Если ученому университета первого поколения задать вопрос, какого цвета ваш стол, он ответит: «Черного». Хотя ученый нового поколения скажет, что, есть вероятность, что стол действительно черный, но так как на нем располагаются дополнительные объекты, то это делают его не абсолютно черным. При внимательном рассмотрении учебного стола, можно заметить, что он не черный, а может иметь коричневый оттенок.

Со временем человечество стало более пространно оценивать многие вещи. В результате такого подхода были сформированы университеты второго поколения – исследовательского типа.

Промышленная революция XVIII – XIX веков оказала значительное влияние на систему образования. У университетов помимо образовательной, появилась вторая миссия – производство научных знаний с помощью исследований.

Знания об инновациях распространялись различными путями. Работникам присваивалась квалификация одним нанимателем, после чего он мог перейти к другому. Данный способ повышения квалификации был весьма распространённым, в некоторых странах, например, во Франции или Швеции, работники проходили стажировку за границей, что являлось частью государственной политикой.

Кроме того, знания распространялись через философские общества и кружки, где происходило изучение естественных наук, а также их практических приложений. Некоторая часть обществ размещала отчёты, в которых была описана их деятельность, на основе которых позже были выпущены научные журналы и другие периодические издания, в том числе энциклопедии.

Происходит изменение средневековых университетов в результате промышленной революции, а их образовательные стандарты становятся все ближе к современным. Кроме того, происходит образование новых высших учебных заведений, а именно, политехнических и других специализированных институтов и академий.

С начала XIX в. началось формирование второй генерации университетов (2.0), которая основана на идеях Вильгельма Гумбольдта. По его мнению, «Университетский преподаватель более не учитель, а студент — не ученик. Вместо этого студент самостоятельно проводит исследования, а профессор руководит ими и поддерживает студента в его работе».

Основной целью Гумбольдта являлась демонстрация процесса получения новых знаний и обучения студентов тому, как «принимать во внимание фундаментальные законы науки в процессе своего мышления». Обучение состоит в основном из семинаров и лабораторных работ. По мнению Гумбольдта, университетское образование должно быть сосредоточено на привлечении студентов к участию в научных исследованиях.

Россия и страны бывшего СССР проводили фундаментальные исследования в вузах под эгидой Российской академии наук. В это же время европейские университеты были ориентированы на прикладные науки. Европейские страны не столь тесно сотрудничали с академией наук, как это происходило в России. С годами, это, конечно, менялось.

Гумбольдский университет, который считается университетом второго поколения, как раз следовал данной модели.

К концу XX – началу XXI в. гумбольдская модель университета абсолютно изменилась. Высшее образование, которое считалось элитарным становится массовым, а от массовое превращается во всеобщее; на замену университетским секторам университетов и вузов приходят комплексные учебно-научные и производственные структуры, которые обладают более обширными функциями: содействуют социальной мобильности и решению

глобальных проблем; повышают роль высшего образования в социально-экономическом развитии, удерживают позиции государств на мировых рынках и, как следствие этого, способствуют возрастанию требований, предъявляемых к нему государством и обществом; создают финансовые ограничения и ужесточают подотчетности вузов, изменяют организационную культуру университетов и другие. Массовость, дифференциация и диверсификация – основные тенденции современного образования, которые являются современными тенденциями постиндустриализации и информатизации. Они обеспечили широкий доступ в высшие учебные заведения представителям разных социальных групп, увеличили число учебных заведений с правами и статусом университета, разнообразили программы высшего образования, как классического, так и, в большей степени, технического и прикладного профилей. Эти тенденции привели к возможности транслировать знания, необходимые для развития современного уровня общества. Но в то же время пошатнулась самостоятельность и центральное место университетов и образованности. Самые значимые социальные, культурные или политические перемены, которые вызвали этот кризис, связаны с ослаблением традиционных институциональных основ и гарантий влияния университетов.

Создаются глобальные информационные сети, которые коренным образом изменяют систему образования в целом, а также ее место в культуре, взаимоотношении с обществом. И здесь необходимо обратиться к гумбольдтской модели. Под ее влиянием в XIX–XX вв. высшее образование из мира разрозненных частных учебных заведений превратилось в столп государственной системы, всей нации, в главный инструмент социальной интеграции в рамках национальных границ. Несомненно, что многие элементы гумбольдтской модели устарели, прежде всего идеи элитарности образования, его закрытости, кастовости, но основные принципы – академическая свобода и интеграция науки и образования – и в условиях

глобализации остаются факторами, которые будут способствовать институциональной стабильности университета в современных условиях [6].

В настоящее время в университетах происходит фундаментальная трансформация, изменяется не только внутренняя и внешняя среда, но и цели деятельности университетов. Просто приспосабливаться к новым трендам уже не достаточно. Характер современных изменений требует нового взгляда на модель университета.

Современный потребитель образовательных услуг больше ориентирован на получение практических, утилитарных знаний, навыков, компетенций и, в меньшей степени, универсальных теоретических знаний.

Университет третьего поколения является многообразным, интенсивно развивающим учебно-исследовательский и инновационный комплексы, адаптированным к потребностям окружающей среды, создающий научно-технические инновации, ориентированные на удовлетворение потребностей клиентов на базовых основных рынках [27].

Научные исследования стали в значительной мере междисциплинарными. Университеты третьего поколения используют концепцию «единения и креативности» – движущих сил, равных по своему значению рациональному научному методу.

Университеты третьего поколения являются мультикультурными организациями с широким и разнообразным составом сотрудников и студентов. В этом отношении они близки к средневековым университетам. Стремясь к лидерству, университеты третьего поколения создают особые условия для привлечения лучших и наиболее талантливых студентов и преподавателей.

Современное общество становится все более компьютеризировано. По мере того как все большие объемы традиционных работ будут выполняться роботами, любому обществу потребуются создавать новые рабочие места, и университеты являются теми центрами, которые призваны сыграть критически важную роль в решении этой проблемы занятости. Стоимость

создания рабочих мест путем стимулирования предпринимательства гораздо меньше, чем стоимость их создания посредством традиционной промышленной политики.

Такой университет, расположенный на перекрестке исследований, образования и инноваций, во многом является ключом к экономике знаний и обществу знаний, являясь основным институтом, обеспечивающим взаимодействие между академическими и экономическими мирами через такие структуры, как научно-технические парки, технологии центры трансфера, инкубаторы для молодых предпринимателей.

Продуктом университета третьего поколения должен быть специалист, который не только хорошо осведомлен, но и способен исследовать и решать проблемы, а также способен довести результаты своих исследований до продажи, который потенциально имеют предпринимательские инстинкты, мотивированный и способный в рамках интеллектуального предпринимательства генерировать новые знания.

Процесс становления университета 3.0 описал Й.Г. Виссема, по его мнению, «Университеты третьего поколения включают в себя коммерческую и инновационную деятельность по реализации тех ноу-хау, которые создаются учеными вуза. Эта тенденция определит университет как некую самостоятельную единицу, способную даже в условиях недостаточного государственного финансирования проводить свою политику в области конкурентного образования, исследований и разработок, которые находят применение в промышленности» [6].

Меняются цели университетов, их роль в обществе, а также используемые методы. Университеты начинают готовить не только профессионалов, но и ученых и предпринимателей, стираются границы между странами, обучение становится возможным на английском языке, также меняются структурные единицы и руководство университетами [28]. Отличительные особенности университетов разных поколений представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Отличительные особенности университетов разных поколений.

	I поколение	II поколение	III поколение
Цели	Образование	Образование и исследования	Образование, исследования, извлечение экономической выгоды из ноу-хау
Роль в обществе	Отстаивание истины	Открытие законов природы	Создание того, что имеет экономическую ценность
Метод исследований	Схоластический	Современный научный, монодисциплинарный	Современный научный, междисциплинарный
Кого готовит	Профессионалов	Профессионалов и ученых	Профессионалов, ученых и предпринимателей
Пространственная ориентация	Всеобщая	В национальных границах	Глобальная
Язык преподавания	Латынь	Национальные языки	Английский язык
Основные организационные единицы	Землячества, факультеты, колледжи	Факультеты	Институты в составе университета
Кто возглавляет	Ректор	Профессора	Профессиональные менеджеры

Как было отмечено ранее, сегодня университеты находятся на переходном этапе. Мировая экономика переживает системную трансформацию, которая принципиально меняет модели роста и развития, отношение к оценке и использованию фундаментальных ресурсов. «Экономика знаний» – понятие не новое, но для многих, особенно в нашей стране, оно пока остается концепцией гипотетического будущего. На самом же деле это будущее уже наступило.

Экономика знаний – это последний этап в развитии обществ. П. Друкер определил его как экономическую систему, в которой знание вместо труда, ресурсов или капитала – становится ключевым достоянием и социальным порядком, в котором социальное неравенство, связанное со знаниями, представляет собой самую большую проблему.

Экономика знаний – это система потребления и производства, основанная на интеллектуальном капитале. Как правило, он представляет собой значительную часть всей экономической деятельности в развитых странах. В экономике знаний значительная часть стоимости компании может состоять из нематериальных активов, таких как стоимость знаний или интеллектуального капитала ее работников. Однако общепринятые принципы бухгалтерского учета не позволяют компаниям включать эти активы в свои балансы [25].

Важнейшими характеристиками такой экономики являются: изменчивость непосредственной и общей среды, необходимость приобретения и использования знаний, необходимость преобразования индустриального общества в информационное общество, зависимость организаций от доступа к информации, ее умелое использование и приспособляемость для выживания, а также глобальный взгляд на экономику, рынки, охрану окружающей среды и признание растущей роли нематериальных активов, то есть знаний, интеллектуального капитала и информации [32].

Другими факторами, способствующими росту экономики знаний, являются повышение уровня образования в обществе, интернационализация экономики за счет глобальной торговли услугами, а также развитие и распространение информационных и коммуникационных технологий.

Экономическое доминирование сектора промышленного производства уходит в прошлое. В роли ключевого драйвера роста сейчас выступает способность экономики к производству и управлению интеллектуальной собственностью, а главная роль в этой новой реальности принадлежит университетам. Необходимой платформой экономики знаний становятся университеты.

Речь идет о новой концепции развития университетов, которая сильно отличается от наших традиционных представлений об их функциях. В первоначальной версии они были ориентированы на образование и поиск

талантов. Затем, в «Версии 2.0», задачи были расширены за счет исследовательских компетенций и экспертизы, востребованных экономикой. Но сейчас быть только научными и образовательными учреждениями уже недостаточно.

Концепция «Университет 3.0» предполагает создание на базе университетов интегрированной предпринимательской экосистемы, в которой они становятся ключевыми поставщиками инноваций. Это означает переход к проективной модели генерации технологий, талантов, рынков и рыночных сервисов, в рамках которой университеты превращаются в градообразующие центры экономических кластеров.

Они являются двигателями экономического роста и социально-экономических возможностей, создавая региональных лидеров бизнеса, предпринимателей, учителей, гражданских лидеров и выборных должностных лиц [29].

По сути, они начинают выступать в роли экономических агентов, больших организаций, которые знакомы с основами performance-менеджмента и способны управлять результатами интеллектуальной деятельности и хорошо владеют принципами функционирования новых рынков.

Сейчас развитые университеты всего мира берут на себя роль системных интеграторов основных процессов технологического предпринимательства внутри экосистемы инноваций, объединяют потоки человеческого и финансового капиталов. Но в России этот процесс развивается пока еще на самой начальной стадии.

Наши университеты развиваются в парадигме 50-летней давности, воспринимая себя только как поставщиков кадров и технологий для неких условных «внешних» рынков. Они декларируют подготовку специалистов высокой квалификации, но полностью лишены современных рыночных компетенций. В то время как мировые университетские центры уже

ориентированы на подготовку нового класса игроков для современных технологических рынков — технологических предпринимателей [8].

Сегодня отечественные университеты постепенно приходят к идее использования новых инструментов образовательного процесса, которые позволяют преобразовывать информацию и знания в компетенции, необходимые специалистам, работающим в инновационных компаниях. Но это только первые робкие шаги к будущему. Для перехода к модели Университета 3.0 нам нужно сделать российские университеты центрами формирования новых моделей развития, трансформировать их в участников глобального рынка инноваций, сделать их привлекательными для молодых талантов.

Естественно, развитие программы системной трансформации российских университетов требует и создания новых инфраструктурных моделей, которые могут стать основой этого процесса [5].

Для того, чтобы российские университеты стали частью современной системы развития инновационной индустрии и могли получать заказы, которые востребованы современными рынками, нашим университетам критически необходимо изменить саму систему целеполагания и развития, перейти к оценке собственной эффективности в зависимости от роста их реального вклада в развитие новой экономики и способности формировать новые индустрии.

В кампусах ведущих университетов США, Великобритании, Китая уже формируется экономическая среда, опережающая окружающую реальность на 5-10 лет. Именно оттуда выходят компании, которые за 5-10 лет становятся флагманами глобального бизнеса в новых отраслях. Для повторения этого опыта у нас есть прекрасная стартовая база и понимание того, как помочь российским университетам стать центрами развития экономики знаний, студентам стать глобально конкурентоспособными, а компаниям, возникшим в университетах, быть лидерами новых рынков.

О поддержке и развитии университетских экосистем (трансформация существующих университетских центров в ядро экосистемы развития инновационного бизнеса и создание модели межуниверситетских сетей и хабов для эффективного обмена компетенциями и обеспечения

Для создания университета 3.0. должны быть соблюдены 7 условий, которые представлены на рисунке 2.

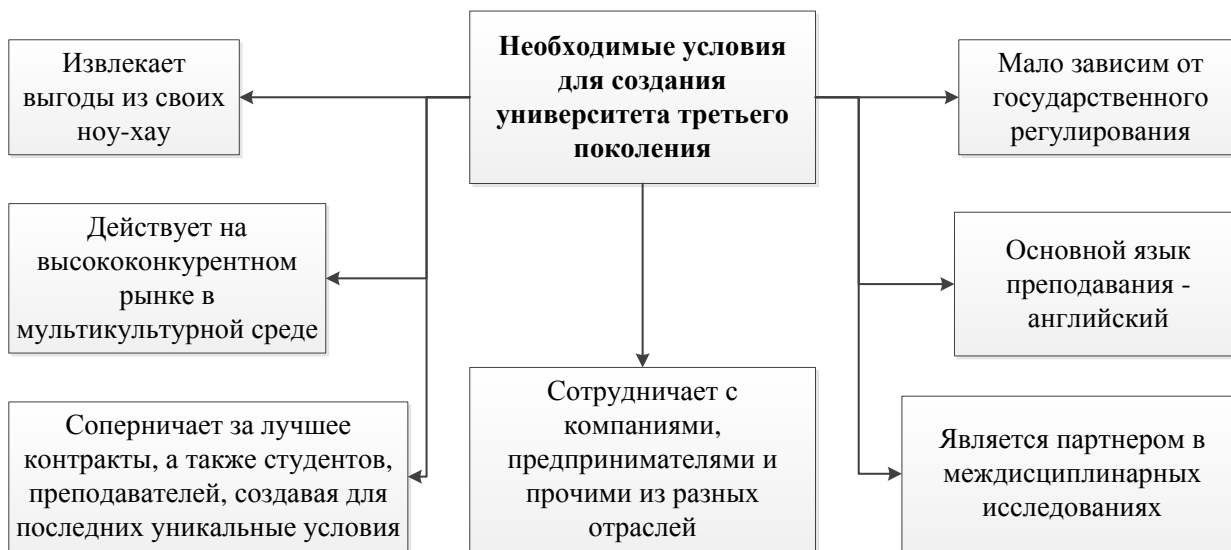


Рисунок 2 – Необходимые условия для создания университета 3.0.

Рассмотрим представленные на рисунке условия подробнее.

1) В университетах 2.0. на первом месте стояла академическая деятельность, а потом наука. В настоящее время университеты 3.0. в первую очередь стремятся обеспечить производство и коммерциализацию разработанных ноу-хау. Важной является защита интеллектуальной собственности, университеты хорошо инвестируются. Университеты привлекают новые знания и новые навыки для того, чтобы подготовить студентов к предпринимательству.

2) Университет третьего поколения должен быть открытым университетом. Теперь он работает не только под эгидой министерства образования, но и является открытым промышленности, новым студентам и

так далее. На рынке университет должен обладать конкурентными преимуществами, иметь бренд и хорошую репутацию.

3) Университет 3.0. должен иметь достаточный масштаб деятельности. Иначе он не сможет успешно функционировать. Для того, чтобы обеспечить образование тысячам студентов, должна быть развита инфраструктура, которая позволит обеспечить качество образования. Университет должен иметь конкурентное преимущество. Крупным университетом важно не потерять качество образования из-за того, что он распространяет свою деятельность на разные сферы, нужно сфокусироваться на конкретных научных областях. Для привлечения и удержания своих студентов, важно их заинтересовать. Студенты заинтересованы в получении диплома, который будет востребован на рынке. Это цель, которой должны следовать современные университеты сегодня.

4) Должны быть проведены исследования, для создания тесного сотрудничества с промышленными компаниями, которые впоследствии выведут ваши разработки на рынок.

5) Важным остаются фундаментальные исследования, которые лежат в основе любого прогресса, не только в области науки, но также в сфере экономики. В прошлом веке исследования были сфокусированы на одной дисциплине. В настоящее время акцент делается на междисциплинарность.

6) Особую важность теперь занимает английский язык. Университеты второго поколения были крайне национализированы и каждый разговаривал на своем языке после того, как латинский перестал использоваться как общий язык академического сообщества. Сейчас границы между различными университетами стираются, и это невозможно без использования английского языка.

7) Наблюдается децентрализация. Во многих странах университеты не имеют права самостоятельно разрабатывать образовательные программы, выдавать собственные дипломы. Для этого министерство должно выдать

специальное разрешение. В дальнейшем эта ситуация изменится. Финансирование со стороны государства будет выделяться, но другими способами. Все директивы, получаемые университетами от государства, спускаются ректору и далее на профессоров, очень много тратят времени и не позволяют наиболее эффективно работать.

Модель университета третьего поколения является необходимым условием для дальнейшего развития высшего образования.

1.2 Выявление уровня готовности руководителя к управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения

Понятие «готовность» широко используется в психологической и педагогической литературе, хотя осмысливается разными авторами неоднозначно. Это понятие используется для описания и изучения разнообразных состояний, намерений и даже способностей человека, поэтому трактуется как многоаспектное, интегративное. Вместе с тем на практике это не мешает пониманию очевидной сути «готовности-неготовности» к выполнению той или иной деятельности как состоянию, способствующему или препятствующему проявлению активности. Для конкретизации понимания данного термина представляется необходимым хотя бы кратко рассмотреть историю его возникновения и применения.

Известно, что наличие определенного внутреннего состояния, мобилизующего организм к действию, является источником любой человеческой активности. А проблема подготовки к определенной (трудовой, учебной, спортивной и т.д.) деятельности интересовала человечество с древности. Однако само понятие «готовности к деятельности» как некоторого результата предшествующего процесса подготовки появилось в системе научного знания сравнительно недавно.

В психологии понятие готовности возникло изначально в теории установки Д.Н. Узнадзе, который определял готовность как «существенный

признак установки». Впоследствии это представление встречало понимание не у всех авторов. Так, например, с точки зрения М.И. Дьяченко и Л.А. Кандыбовича, «установка является лишь формой готовности» [9].

Значительный вклад в исследование проблемы готовности внесли М.И. Дьяченко и Л.А. Кандыбович, по их мнению, психологическая готовность к деятельности это «особое психическое состояние как предрасположенность субъекта ориентировать свою деятельность определенным образом. Это состояние включает убеждения, суждения, отношения, мотивы и чувства личности и является интегральным комплексом разнообразных, связанных между собой элементов» [9]. Кроме того, М.И. Дьяченко и Л.А. Кандыбович в целостном состоянии готовности выделяют три ее различных вида: «заблаговременную готовность (общую или длительную); временную готовность (в данный момент времени); ситуативную (настроенность действовать в данной ситуации, с учетом имеющихся условий)» [9].

Сегодня требования к университетам возросли: как поставщики образовательных услуг они должны сделать доступ к образованию и развитию возможным для максимального числа желающих, как исследовательские центры – отвечать глобальным вызовам нашего времени. Как региональные двигатели инноваций они должны найти применение результатам исследований, создавать рабочие места, а также поддерживать тесную связь с экономикой, культурой и обществом. В той же степени университеты должны стать местом интеграции и интернационального обмена, используя возможности дигитализации.

Университеты третьего поколения включают в себя коммерческую и инновационную деятельность по реализации тех ноу-хау, которые создаются учеными вуза. Эта тенденция определит университет как некую самостоятельную единицу, способную даже в условиях недостаточного государственного финансирования проводить свою политику в области

конкурентного образования, исследований и разработок, которые находят применение в промышленности.

В соответствии с Концепцией Университета 3.0., университет третьего поколения решает 3 основные задачи: научные исследования, образование и коммерциализация своих ноу-хау. То есть, не только образование и исследования должны являться базовыми задачами, но и формирование бизнес-компетенций и предпринимательской культуры. Так, например, инновационная и предпринимательская активность студентов в США стала ключевым фактором конкурентоспособности вузов.

Университетам, которые стремятся войти в число университетов третьего поколения, нужна новая модель руководителя, сочетающего в себе генерального директора для динамичного и предпринимательского учреждения, которое соответствует требованиям 21-го века, и опытного научного сотрудника, который может развивать интеллектуальный авторитет университета [24].

Сейчас образование стало товаром. Сектор высшего образования в настоящее время является высококонкурентным рынком, где образовательные учреждения находятся в прямой конкуренции.

В связи с этим роль менеджера в образовательном учреждении возрастает. В настоящее время руководитель в образовательном учреждении должен быть не только ученым и администратором, но и выступать также стратегом и финансистом, а также быть политически «подкованным», обладать дипломатическими навыками и многое другое.

Очевидна важность руководителя для интеллектуального, стратегического и финансового состояния всего учреждения в целом, однако в литературе относительно мало обсуждается вопрос о том, как подбираются руководители, каковы критерии отбора, и какие процедуры существуют для подбора наиболее подходящих кандидатов [26].

Определенно руководитель университета третьего поколения должен быть транспрофессионалом. Необходимо разобрать термин «транспрофессионализм».

Социальный историк Г. Перкин первым ввел понятие «глобальная профессиональная революция». На сегодня выделяют три революции. Первая революция позволила выбирать профессиональную деятельность, появились социальные лифты. Вторая промышленная революция вызвала массовизацию профессий, появились проф. стандарты, зародилась система обучения профессии и произошла унификация обучения. Третья революция, многие авторы ее называют «глобальной» произошла в эпоху неопределенности, появились виртуальные сети [16].

Все это заставило работника быстро реагировать на изменения, стала востребована междисциплинарность, мультикультурность. Среда становится многоязычной, ИТ насыщенной, что приводит к выработке набора базовых обязательных компетенций высокого уровня, специалист должен уметь решать проблемы любой сложности, уметь организовывать команды, уметь выстраивать сложные системы коммуникаций – такой специалист получил название транспрофессионал.

Обязательные требования к такому специалисту: непрерывное обучение, высокая социальная активность внутри организации и в различных профессиональных средах, наличие культурного творчества, инновационные знания, моральное творчество. Транспрофессионал не видит привычных вертикальных систем управления, он решает профессиональные задачи с позиции эффективности. В связи с этим данному специалисту нужны знания из естественно-научных и гуманитарных дисциплин, необходима базовая юридическая и экономическая подготовка, командообразование, знание нескольких языков.

Несомненно, руководитель должен обладать лидерским потенциалом. Лидерский потенциал – это способность организовывать свою собственную работу и работу других людей.

Лидерские компетенции – это лидерские навыки и поведение, которые способствуют повышению производительности и достижению целей. Используя подход, основанный на компетентности к лидерству, организации могут лучше идентифицировать и развивать своих сотрудников. Сегодня, будущие бизнес-тенденции и стратегия должны стимулировать развитие новых управленческих компетенций. Хотя некоторые компетенции лидера необходимы для всех организаций, организация должна также определить, какие атрибуты лидерства являются отличительными для конкретной организации для создания конкурентных преимуществ [26].

Акцент на лидерских компетенциях и развитии навыков способствует лучшему лидерству. Однако навыки, необходимые для определенной позиции, могут меняться в зависимости от конкретного уровня лидерства в организации. Используя подход, основанный на компетентности, организации могут определять, какие позиции на каких уровнях требуют определенных компетенций.

Обратимся к глобальным компетенциям руководителей. Развитие успешных глобальных лидеров является конкурентным преимуществом для организаций. Помимо основных навыков лидерства, глобальные лидеры сталкиваются с особыми проблемами, требующими дополнительных компетенций. Чтобы уточнить, глобальный лидер обычно определяется как человек, который развивает организацию на внешнем рынке, устанавливает стратегию на глобальном уровне и управляет глобально разнообразными и рассеянными группами. Некоторые из проблем, с которыми могут столкнуться глобальные лидеры – это управление разнообразной группой сотрудников и бизнес-процессами; адаптивное решение проблем; адаптация к новым ценностям и культурам; и адаптация к различным видам бизнеса и личным стрессовым факторам.

Для решения уникальных задач глобальных лидеров исследователи выявили глобальные лидерские компетенции, которые могут способствовать успеху. Среди этих глобальных компетенций, развития глобального

мышления, навыков межкультурного общения и уважения культурного разнообразия имеют первостепенное значение для успеха на глобальном рабочем месте. Morgan McCall и George Hollenback изучили успешных мировых лидеров и разработали список общих компетенций, характерных для мирового лидера:

- открытость и гибкость в мышлении и тактике,
- культурные интересы и чувствительность,
- способность справляться со сложностями,
- устойчивость, находчивость, оптимистичность и энергичность,
- честность,
- стабильная личная жизнь,
- технические или деловые навыки.

HR-специалисты могут использовать глобальные лидерские компетенции для поддержки развития лидеров и, следовательно, общей глобальной бизнес-стратегии.

Развитие лидерских качеств и навыков являются необходимым в современном мире. Это тенденция современного мира.

Соблюдение данных требований при назначении руководителя университета третьего поколения позволит ВУЗу быть конкурентоспособным; и занять лидирующее положение среди ВУЗов, которые зарекомендовали себя как центр эффективного «ноу-хау», являющийся динамичной научной средой, которая включает в себя все виды исследований, образования и ноу-хау, в которых университет сотрудничает с основанными на технологиях фирмах, а также стартапами.

Подводя итоги можно сделать вывод, что если университет вырабатывает стратегический план, чтобы перестроить себя в университет третьего поколения, то в рамках этой стратегии должна быть переформулирована позиция руководителя, который должен являться транспрофессионалом: как академическим лидером, так и генеральным директором, а также специалистом в других сферах.

1.3 Особенности управленческой деятельности руководителя структурного подразделения в условиях университета третьего поколения на примере ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет»

В рамках перехода университета к модели третьего поколения происходит трансформация ТГУ в университетский центр инновационного и технологического развития. (Приложение А)

В Институте финансов, экономики и управления (ИФЭиУ) также происходит изменение организационной структуры, необходимое для соответствия новой модели университета. Предпосылки изменения организационной структуры представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Предпосылки изменения организационной структуры ИФЭиУ

Вызовы	Решения
Федеральная и региональная повестки: – Построение системы генерации инноваций и подготовки команд для их реализации, включая подготовку предпринимателей – В стратегии развития Самарской области зафиксировано «Развитие университетов в качестве генераторов инноваций и новых технологий»	Создание (департамента предпринимательства), осуществляющего подготовку студентов по проектному менеджменту на основе международных стандартов (базовый уровень) с дальнейшей ориентацией на обучение в магистратуре (департамента магистратуры (бизнес-программ) по управлению инновационными проектами и дальнейшей сертификацией (РМЕ)
Городская повестка: – Диверсификация экономики г. Тольятти невозможна без генерации инноваций и новых бизнесов (стартапов)	
Разработка и внедрение целевой модели опорного университета: – модель опорного университета объединяет несколько типовых моделей, в т.ч. «research university» и «innovative university», т.е. интегрированность научной составляющей с образовательным процессом с одной стороны и генерация инновационных идей, бизнесов одновременно с подготовкой специалистов с другой стороны.	

<p>Трансформация ТГУ в центр инновационного и технологического развития региона: – Разработка новой образовательной модели, основанной на реальной проектной деятельности и передовых информационных технологиях – Развитие инфраструктуры профессиональной проектной деятельности студентов.</p>	<p>В рамках департамента предпринимательства осуществляется поддержка проектов студентов с их дальнейшей коммерциализацией</p>
---	--

Новая организационная структура института создается в рамках трансформации ТГУ в центр инновационного и технологического развития [10,18,19]. На рисунке 3 представлена интеграции организационной структуры ИФЭиУ в схему трансформации опорного ВУЗа.

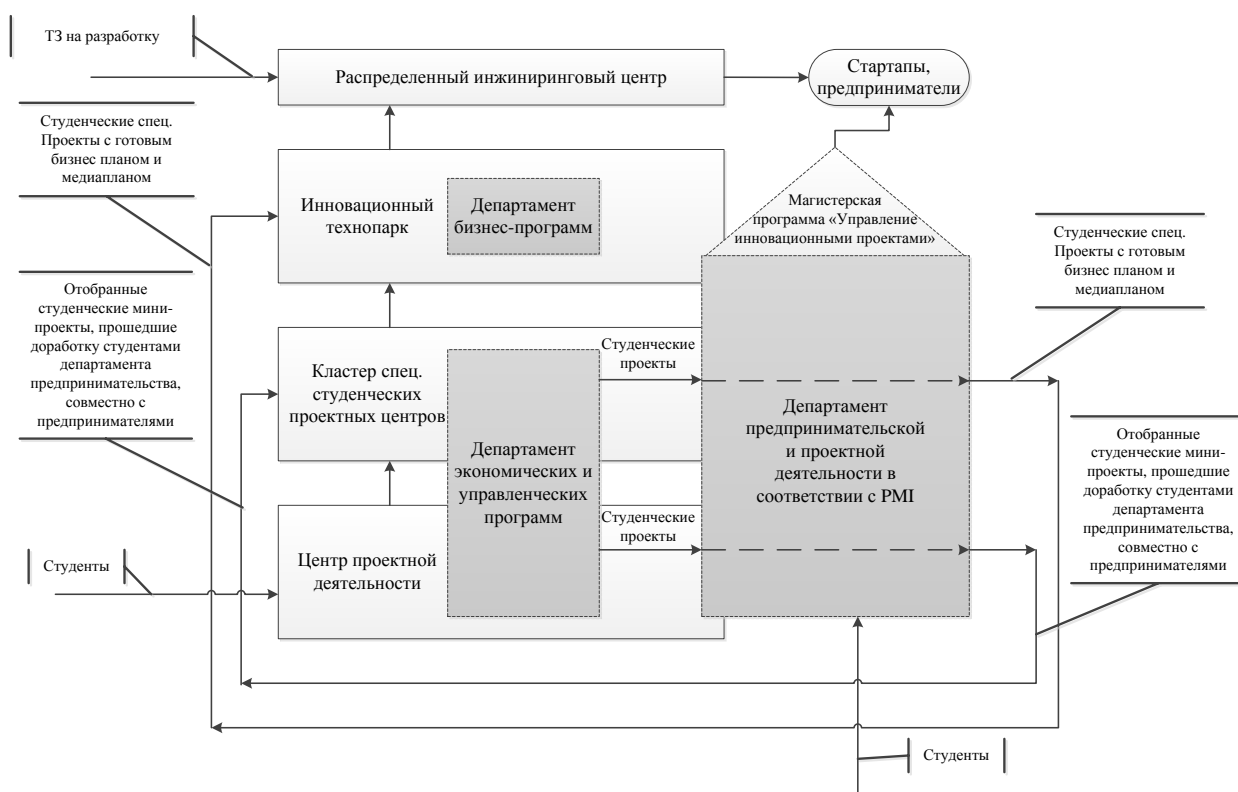


Рисунок 3 – Интеграция организационной структуры ИФЭиУ в схему трансформации опорного ВУЗа

Целями университета 3.0 являются образование, исследования, коммерциализация. То есть институт должен стать институциональной проекцией студента.

Создаются департаменты в соответствии с принципами проектного и процессного подходов.

Департаменты, будут управлять образовательными программами. При этом программы организационно не связаны с департаментами (в отличие от традиционной схемы, когда программа в значительной степени находится в ведении кафедры), а руководители программ заинтересованы в накоплении репутации и в рациональном использовании ресурсов, а не в том, чтобы «у каждого доцента была нагрузка».

Департаменты – это подразделения, объединяющие более крупные академические сообщества, чем существующие в рамках кафедр, и предоставляющие преподавателям больше академической свободы. [7]

Каждая кафедра по определению были заинтересованы в том, чтобы открывать образовательные программы, увеличивая нагрузку, а значит, и штат своих сотрудников, у департаментов же просто нет такой цели. Их дело – научное и кадровое развитие НПР.

Принципиальное отличие департамента от кафедры в том, что он объединяет значительно более широкий круг ученых, а значит — стимулирует выход каждого за рамки узкой традиции, узкого исследования. В то же время носителям таких традиций никто не мешает объединяться — создавать исследовательские группы, советы, научные семинары. Просто они уже не связаны административной рамкой, а значит, объединения будут существовать лишь в тех пределах, где люди интересны друг другу, где им есть что нового сказать. Научные исследования и обучение в департаментах носят трансдисциплинарный или междисциплинарный характер, то есть цель – «единение и креативность». Все это позволит создать условия для наиболее талантливых студентов и преподавателей. Департаменты в таком виде могут реализовывать функцию массовизации образования, создавать особые

условия для развития НПП как «исследователя» или проведение исследований с целью приращения развития знаний и выполнять одну из главных целей университета 3.0 –предпринимательство и коммерциализацию идей.

Переход на департаменты и «дуальное» управление ими и образовательными программ позволит уйти от «затратной экономики».

На рисунке 4 представлена новая организационная структура института [19,20].



Рисунок 4 – Организационная структура ИФЭиУ

В таблицах 3–5 представлены краткие характеристики департаментов института [19]. Описаны ключевые функции департаменты, представлен приблизительный состав, а также выявлены преимущества.

Таблица 3 – Характеристика департамента бакалавриата (экономических и управленческих программ)

Функции	Состав	Преимущества
<p>1. Реализация бакалаврских программ.</p> <p>2. Сопровождение контентов в Росдистанте.</p> <p>3. Систематическая актуализация методического обеспечения и содержания образовательных программ.</p> <p>4. Методическое сопровождение деятельности департамента.</p>	<p>1. Руководитель департамента;</p> <p>2. Ассистенты/ старшие преподаватели;</p> <p>4. Доценты;</p> <p>5. Внешние практики в соответствии с требованиями ФГОС.</p>	<p>1. Находящиеся в департаменте сотрудники занимаются в основном методической работой, учебным процессом с основной массой студентов и сопровождением дистанционки.</p> <p>2. При разработке методического обеспечения, отсутствует необходимость запрашивать РПД с обеспечивающих кафедр института (5-8 семестр), что экономит время при подготовке к проверкам.</p> <p>3. С преподавателей требуется минимум публикаций и объемов НИР.</p> <p>4. Отсутствует внутренняя борьба за перетаскивание студентов с одного профиля на другой.</p>

Таблица 4 – Характеристика департамента магистратуры (бизнес-программ)

Функции	Состав	Преимущества
<p>1. Реализация магистерских программ.</p> <p>2. Выполнение хоз. договорных тематик, НИР, грантов</p> <p>3. Написание статей и их публикация в высокорейтинговых журналах, в том числе WoS, Scopus.</p> <p>4. Ведение курсов ДПО.</p> <p>5. Методическое обеспечение деятельности департамента.</p>	<p>1. Руководитель департамента;</p> <p>2. Доктора наук;</p> <p>3. Профессора;</p> <p>4. НПР из числа ВАК доцентов;</p> <p>5. Внешние практики.</p>	<p>1. Максимальное высвобождение докторов наук и профессоров от методической работы (ОПОП, БТЗ, БРС и т.д.)</p> <p>2. Высвобожденное время необходимо направить на выполнение НИР и участие в грантах.</p> <p>3. Появляется время для коллаборации с учеными других вузов для написания совместных статей WoS, Scopus.</p>

Продолжение таблицы 4

		<p>4. Возможность разработки контентов ДПО, с их дальнейшим размещением на coursera, национальной платформе и т.д.</p> <p>5. Отсутствие внутренней конкуренции за ресурсы при агитации студентов в магистратуру.</p>
--	--	--

Таблица 5 – Характеристика департамента предпринимательства

Функции	Состав	Преимущества
<p>1. Реализация образовательной программы по предпринимательству в рамках направления «Менеджмент».</p> <p>2. Проектная деятельность со студентами, в соответствии с международными стандартами (РМВоК).</p> <p>3. Коммерциализация студенческих start-up, как ИФЭиУ, так и ТГУ в целом.</p> <p>4. Методическое обеспечение деятельности департамента.</p>	<p>1. Руководитель департамента</p> <p>2. НПП из числа молодых, амбициозных сотрудников;</p> <p>3. Внешние практики (предприниматели, стартаперы, трэкеры, инвесторы и т.д.)</p>	<p>1. Реальный запуск студенческих стартапов ТГУ.</p> <p>2. Фильтр для университетских проектов, которые разрабатываются в рамках проектной деятельности, их доработка, упаковка и запуск.</p> <p>3. Предоставление возможности студентам зарабатывать в процессе обучения.</p> <p>4. Создание предпринимательской среды в ТГУ с целью привлечения талантливой молодежи и формирования у них компетенций в области стартап технологий через запуск реальных проектов.</p>

Согласно новой структуре ИФЭиУ руководителями структурных подразделений института являются руководители департаментов.

В таблице 6 представлены ключевые функции и обязанности руководителей департаментов [19].

Таблица 6 – Ключевые функции и обязанности руководителей департамента

Критерий	Департамент бакалавриата	Департамент магистратуры	Департамент предпринимательства
Цель должности	Управление департаментом для достижения целевых показателей образовательной, научной деятельности и другой деятельности института	Управление департаментом для достижения целевых показателей образовательной, научной деятельности и другой деятельности института	Планирование, организация, реализация и координация деятельности департамента и взаимодействие с организациями-партнерами института
Функции и обязанности	<ul style="list-style-type: none"> – Общие функции и обязанности; – Административно-управленческие функции; – Профорientационная работа; – Организация учебного процесса; – Делопроизводство; – Организация деятельности в системе менеджмента качества 	<ul style="list-style-type: none"> – Координация деятельности научно-педагогических работников; – Организация деятельности с аспирантами; – Организация и координация научно-исследовательской работы; – Образовательные программы; – Делопроизводство; – Организация деятельности в системе менеджмента качества 	<ul style="list-style-type: none"> – Организация проектной деятельности; – Организация деятельности по запуску стартапов; – Организация действий по взаимодействию с внешними партнерами; – Организация дополнительного профессионального образования; – Делопроизводство; – Организация деятельности в системе менеджмента качества
Требования к компетентности	<p>Руководитель должен уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – использовать средства коммуникационной оргтехники для получения и передачи информации; – соблюдать конфиденциальность информации; – применять современные средства сбора, обработки и передачи информации; – оценивать результаты в рамках поставленных задач; – работать с компьютерным и офисным оборудованием; – вести деловую переписку. 	<p>Руководитель должен уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – использовать средства коммуникационной оргтехники для получения и передачи информации; – соблюдать конфиденциальность информации; – применять современные средства сбора, обработки и передачи информации; – оценивать результаты в рамках поставленных задач; – работать с компьютерным и офисным оборудованием; – вести деловую переписку. 	<p>Руководитель должен уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – использовать в работе на уровне продвинутого пользователя программный продукт MS Project; – использовать средства коммуникационной оргтехники для получения и передачи информации; – соблюдать конфиденциальность информации; – применять современные средства сбора, обработки и передачи информации; – оценивать результаты в рамках поставленных задач; – работать с компьютерным и офисным оборудованием; – вести деловую переписку.
Критерии эффективности выполнения функциональных обязанностей	<ul style="list-style-type: none"> – Выполнение плана по улучшению показателей ФХД департамента, в том числе показателя внутренней рентабельности, исполнение бюджета департамента. – Отсутствие срывов учебных занятий по неубажительным причинам. 	<ul style="list-style-type: none"> – Своевременное выполнение медиаплана департамента магистратуры.. – Своевременное выполнение плана по количеству статей, изданных в научной периодике, индексируемой иностранными и российскими организациями (Web of 	<ul style="list-style-type: none"> – Без замечаний и в установленные сроки организованы мероприятия в соответствии с медиапланами преподавателей и департамента предпринимательства, своевременно подготовлена итоговая отчетная документация.

	<ul style="list-style-type: none"> – Исполнительская дисциплина департамента. Выполнение в срок приказов и распоряжений ректора, проректоров, указаний непосредственного руководителя, а также выполнение иных локальных нормативных актов. – Соответствие уровня успеваемости студентов установленным вузом значениям. – Количество отчисленных за неуспеваемость студентов по закрепленным за департаментом дисциплинам в пределах значений, установленных вузом. – Удовлетворенность студентов качеством проводимых учебных занятий не ниже установленного уровня. – Выполнение плана по интеграции учебных планов, содержания модулей с профессиональными стандартами и зарубежными вузами-партнерами. – Выполнение плана по количеству изданных монографий. – Обеспечение выполнения лицензионных и аккредитационных показателей. – Выполнение плана по вовлеченности абитуриентов и студентов в конкурсы, олимпиады различного уровня, а также НИОКР на платной основе. – Выполнение плана по привлечению абитуриентов. – Выполнение плана по проведению научно-исследовательской работы студентов. 	<p>Science, Scopus, Российский индекс цитирования), а также в российских рецензируемых научных журналах.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Обеспечение положительной динамики количества публикаций, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Scopus и Web of Science. – Своевременная организация подготовки аспирантов, докторантов и соискателей к защитам научных работ и обеспечение роста количества аспирантов в департаменте. – Повышение рейтинга медийности сотрудников департамента магистратуры (бизнес-программ). – Обеспечение достижения показателей по НИР департаментом магистратуры (бизнес-программ). – Повышение общего количества магистрантов в соответствии с планом набора. – Увеличение количества модулей дисциплин, инвариантных к использованию в программах магистратуры и обеспечение соответствующего конкурентного преимущества.. – Отсутствие обоснованных жалоб со стороны непосредственного руководителя. 	<ul style="list-style-type: none"> – Отсутствие нарушений сроков подготовки и проведения питч сессий со студентами. – Своевременная сервисная поддержка студенческих проектов в рамках проектной деятельности вуза. – Подготовленные пакеты документов студентов в соответствии с требованиями для размещения на оффлайн и онлайн площадках. – Обеспечение положительной динамики по привлечению студентов на направления подготовки департамента. – Получение положительных характеристик от инвесторов, менторов, бизнес-ангелов в результате взаимовыгодного партнерства. – Высокая востребованность и актуальность курсов по ДПО департамента. – Отсутствие негативных отзывов по прошествии проведенных межвузовских акселераторов. – Отсутствие негативных отзывов по прошествии проведенных питч сессии со студентами. – Обеспечение положительной динамики при формировании образа департамента в СМИ. – Публикационная активность в отношении департамента с позитивными характеристиками и комментариями бизнес сообщества и города. – Отсутствие обоснованных жалоб со стороны непосредственного руководителя.
--	---	--	--

Выводы по первой главе

В данной главе были решены задачи исследования, связанные с выявлением состояния проблемы в организационно-управленческой литературе и современных исследованиях, а также уточняется понятие «готовность руководителя к управленческой деятельности».

Анализ научной литературы по проблеме выработки понятия «университет третьего поколения» позволил рассмотреть различные трактовки данного определения и в процессе исследования было выявлено, что история университета насчитывает три поколения, отличающихся между собой своими миссиями. Изменения, отличающие университеты на трех временных этапах, связаны с историей развития университетов. Выделяют три поколения университетов – средневековый университет (первое поколение), гумбольдтская модель (второе поколение) и университет третьего поколения, который позиционируется как корпоративный субъект экономики знаний, закрепилось название «Университет 3.0». Информационная метафора в его цифровом обозначении не должна вводить в заблуждение – имеется в виду число миссий университета: университет 1.0 – только образовательный институт, университет 2.0 нацелен на обучение и исследования; в университете 3.0 к двум последним миссиям добавляется коммерциализация знаний.

Университеты третьего поколения включают в себя коммерческую и инновационную деятельность по реализации тех ноу-хау, которые создаются учеными вуза. Эта тенденция определит университет как некую самостоятельную единицу, способную даже в условиях недостаточного государственного финансирования проводить свою политику в области конкурентного образования, исследований и разработок, которые находят применение в промышленности.

Так же были выявлены необходимые условия для создания университета третьего поколения. При переходе университета к новому

поколению необходимо достаточное внимание уделить проблеме подбора правильного руководителя. Для этого было рассмотрено понятие готовности к управленческой деятельности. В результате исследования было выявлено, что понятие «готовность», предложенное М.И. Дьяченко и Л.А. Кандыбович является наиболее удачным и наглядным: «Особое психическое состояние как предрасположенность субъекта ориентировать свою деятельность определенным образом. Это состояние включает убеждения, суждения, отношения, мотивы и чувства личности и является интегральным комплексом разнообразных, связанных между собой элементов».

Университеты третьего поколения включают в себя коммерческую и инновационную деятельность по реализации тех ноу-хау, которые создаются учеными вуза. Эта тенденция определит университет как некую самостоятельную единицу, способную даже в условиях недостаточного государственного финансирования проводить свою политику в области конкурентного образования, исследований и разработок, которые находят применение в промышленности.

Очевидна важность руководителя для интеллектуального, стратегического и финансового состояния всего учреждения в целом, однако в литературе относительно мало обсуждается вопрос о том, как подбираются руководители, каковы критерии отбора, и какие процедуры существуют для подбора наиболее подходящих кандидатов.

Определенно руководитель университета третьего поколения должен быть транспрофессионалом, а также обладать лидерским потенциалом. Кроме того, следует ориентироваться на общие компетенции и характеристики, необходимые мировому лидеру, такие как: Открытость и гибкость в мышлении и тактике; Культурные интересы и чувствительность; Способность справляться со сложностями; Устойчивость, находчивость, оптимистичность и энергичность; Честность; Стабильная личная жизнь; Технические или деловые навыки.

Соблюдение данных требований при назначении руководителя университета третьего поколения позволит ВУЗу быть конкурентоспособным; и занять лидирующее положение среди ВУЗов, которые зарекомендовали себя как центр эффективного «ноу-хау», являющийся динамичной научной средой, которая включает в себя все виды исследований, образования и ноу-хау, в которых университет сотрудничает с основанными на технологиях фирмах, а также стартапами.

Если университет планирует перестроиться в университет третьего поколения, то необходимо также пересмотреть позицию руководителя, который должен быть транспрофессионалом: включать в себя черты не только академического лидера, но и генерального директора, а также являться специалистом в других сферах.

В рамках перехода университета к модели третьего поколения происходит трансформация ТГУ в университетский центр инновационного и технологического развития. В рамках данной трансформации создается новая организационная структура института финансов, экономики и управления.

Создаются департаменты в соответствии с принципами проектного и процессного подходов. Департаменты – это подразделения, объединяющие более крупные академические сообщества, чем существующие в рамках кафедр, и предоставляющие преподавателям больше академической свободы.

Согласно новой структуре ИФЭиУ руководителями структурных подразделений института являются руководители департаментов.

Глава 2. Экспериментальная работа по формированию готовности руководителя структурного подразделения к управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения

2.1 Факторы готовности руководителя структурного подразделения к управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения на примере ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет»

Для выявления уровня готовности руководителя к управленческой деятельности выявим факторы, необходимые для успешного управления в условиях университета третьего поколения. Для этого обратимся к Всеобщему Управлению Качеством – TQM (total quality management).

Выделяют семь основных методов контроля качества. К ним относят:

- контрольный листок;
- гистограмму;
- диаграмму разброса;
- диаграмму Парето;
- стратификацию (расслоение);
- диаграмму Исикавы (причинно-следственная диаграмма);
- контрольную карту.

Данные инструменты могут быть использованы как отдельные методы, а также как система методов, обеспечивающая комплексный контроль показателей качества. Перечисленные методы являются основной составляющей системы контроля Всеобщего Управления Качеством [14].

Основное назначение данных статистических методов контроля качества – контролировать протекающие процессы и предоставлять участникам процесса необходимые факты для того, чтобы была возможность его корректировать и улучшать. Одним из важнейших требований Всеобщего

управления Качеством является постоянный самоконтроль, в основе которого лежат семь инструментов контроля качества [12].

Статистические методы контроля качества сейчас охватывают не только производство, но и планирование, управление, проектирование, маркетинг, материально-техническое снабжение и т.д. Данные методы можно использовать в различном порядке, выбрать лишь необходимые или добавить другие существующие также статистические методы, это зависит от цели, которая стоит перед системой.

80% всех проблем можно решить, применив только три из семи основных методов: контрольный листок, диаграмма Парето, диаграмма Исикавы («Рыбья кость»).

Однако можно с полной уверенностью сказать, что семь инструментов контроля качества являются необходимыми и достаточными статистическими методами, применение которых помогает решить 95 % всех возникающих проблем [17].

Для оценки качества работы руководителей воспользуемся двумя ключевыми методами контроля качества:

- Диаграмма Исикавы;
- Диаграмма Парето.

Рассмотрим подробнее оба метода.

Диаграмма Исикавы представляет собой график, на основе которого становится возможным исследовать и определить основные причинно-следственные связи факторов и последствий в интересующей проблеме или ситуации, а также предупредить возникновение нежелательных факторов и причин. Как и остальные инструменты качества, диаграмма Исикавы считается превосходным средством визуализации и организации знаний, упрощающих понимание и диагностику проблем и процессов. Эту диаграмму для выявления причин проблемных ситуаций в жизни и работе может использовать любой человек.

В работе с диаграммой Исикавы можно выделить следующую последовательность действий:

- определить все причины и факторы, которые оказывают влияние на интересующий результат,
- систематизировать эти факторы и причины по причинно-следственным и смысловым разделам,
- оценить и ранжировать факторы и причины внутри разделов,
- проанализировать полученную структуру,
- выявить и отсеять факторы и причины, повлиять на которые невозможно,
- опустить малозначимые причины и факторы.

Обратимся к правилу Парето. Оно было названо в честь его основателя, итальянского экономиста Вильфредо Парето, еще в 1895 году. Он заметил, что люди в обществе, казалось, естественно делятся на то, что он назвал «Жизненно мало», или 20% лучших с точки зрения денег и влияния, и «тривиально много», или 80% худших. [31]

Позже он обнаружил, что практически вся экономическая деятельность подчиняется этому принципу, поскольку 80 процентов богатства Италии в течение этого времени контролировалось 20 процентами населения.

Принцип Парето – это концепция, которая предполагает, что 20% усилий дают 80 % результата, а остальные 80 % усилий – лишь 20 % результата.

Печальный факт заключается в том, что большинство людей откладывают 10 или 20 процентов предметов, которые являются наиболее ценными и важными и вместо этого занимаются наименьшими 80 процентами, «тривиальным множеством», которые оказывают очень слабое влияние на их успех [31].

В менеджменте качества применение этого правила показывает, что значительное число несоответствий и дефектов возникает из-за

ограниченного числа причин. Коротко правило Парето формулируется как 80 на 20 [4].

Мы можем взять правило Парето 80/20 и применить его практически к любой ситуации. Понимание этого принципа необходимо для того, чтобы научиться расставлять приоритеты задач.

В бизнесе это важно для стратегического планирования, которое является одним из лидерских качеств, которыми обладают самые важные лидеры мира.

Для того, чтобы графически отобразить правило Парето используют диаграмму Парето – столбчатую диаграмму, на которой факторы отображаются в порядке уменьшения важности.

По мнению автора, «Используется диаграмма Парето при выявлении наиболее значимых и существенных факторов, влияющих на возникновение несоответствий или брака. Это дает возможность установить приоритет действиям, необходимым для решения проблемы. Кроме того, диаграмма Парето и правило Парето позволяют отделить важные факторы от малозначимых и несущественных» [13].

Построим диаграмму причинно-следственных связей или диаграмму Исикавы для оценки качества работы руководителей (Рисунок 5)

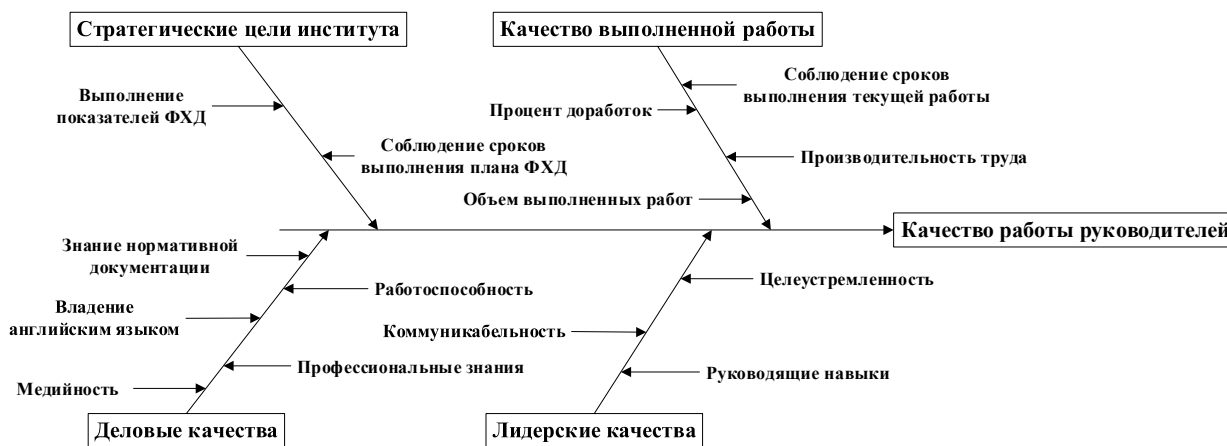


Рисунок 5 – Диаграмма Исикавы

Выявлены 4 группы факторов, влияющие на качества работы руководителей:

- стратегические цели института,
- качество выполненной работы,
- деловые качества,
- лидерские качества.

Используя методику FMEA (Failure modes and effects analysis) оценим влияние данных факторов на качество работы руководителей разных департаментов [13].

Чаще всего метод FMEA используется в производственных отраслях. Под методикой FMEA понимают анализ причин и последствий отказов. Метод анализа, применяемый в менеджменте качества для определения потенциальных дефектов (несоответствий) и причин их возникновения в изделии, процессе или услуге. Он применяется для выявления проблем до того, как они проявятся и окажут воздействие на потребителя [3].

Способность заблаговременно предвидеть проблемы позволяет практикующим специалистам проектировать сбои и разрабатывать надежные, безопасные и приятные для клиента функции.

Однако область применения FMEA не ограничивается указанными основными видами. Метод FMEA также используется для непромышленных отраслей, таких как: маркетинг, продажи, менеджмент, обслуживание и т. д. [21].

Согласно анализу FMEA необходимо оценить каждый фактор по трем критериям, проставив баллы от 1 до 10:

- S (Severity) – Рейтинг тяжести последствий.
- O (Occurrence) – Вероятность возникновения.
- D (Detection) – Рейтинг обнаружения.

Далее рассчитывается приоритетное число риска (ПЧР\RPN) которое равно произведению $S * O * D$. Это число позволяет ранжировать факторы по значимости.

Адаптируя методику FMEA, при оценке деятельности руководителей критерии S, O, D могут быть представлены следующим образом и отвечать на следующие вопросы:

- S – «Что произойдет, если фактор не будет выполнен? », где 1 – никаких серьезных последствий, а 10 – катастрофические последствия
- O – «Как часто в работе применяется данный фактор? », где 1 – никогда, 10 – регулярно
- D – «Когда станет известен результат выполнения\не выполнения фактора? », где 1 – на начальном этапе, а 10 – в конце срока исполнения

В таблицах 7-9 представлены результаты анализа FMEA для руководителей департаментов ИФЭиУ по факторам, влияющим на качество их работы.

Таблица 7 – Анализ FMEA руководителя департамента бакалавриата (экономических и управленческих программ)

№	Фактор	S	O	D	ПЧР
1.	Выполнение показателей ФХД	1	1	1	1
2.	Соблюдение сроков выполнения плана ФХД	1	1	1	1
3.	Процент доработок	6	4	7	168
4.	Объем выполненных работ	5	5	5	125
5.	Соблюдение сроков выполнения текущей работы	7	5	6	210
6.	Производительность труда	10	9	8	720
7.	Целеустремленность	8	7	6	336
8.	Руководящие навыки	10	8	9	720
9.	Коммуникабельность	5	6	3	90
10.	Работоспособность	8	8	5	320
11.	Профессиональные знания	9	8	6	432
12.	Знание нормативной документации	10	9	9	810
13.	Владение английским языком	3	2	1	6
14.	Медийность	2	2	1	4

Таблица 8 – Анализ FMEA руководителя департамента магистратуры
(бизнес-программ)

№	Фактор	S	O	D	ПЧР
1.	Выполнение показателей ФХД	10	9	8	720
2.	Соблюдение сроков выполнения плана ФХД	10	10	7	700
3.	Процент доработок	6	4	7	168
4.	Объем выполненных работ	5	5	5	125
5.	Соблюдение сроков выполнения текущей работы	7	5	6	210
6.	Производительность труда	8	7	4	224
7.	Целеустремленность	8	7	7	392
8.	Руководящие навыки	7	8	6	336
9.	Коммуникабельность	5	4	3	60
10.	Работоспособность	8	8	5	320
11.	Профессиональные знания	9	8	6	432
12.	Знание нормативной документации	10	9	9	810
13.	Владение английским языком	4	4	2	32
14.	Медийность	2	3	1	6

Таблица 9 – Анализ FMEA руководителя департамента предпринимательства

№	Фактор	S	O	D	ПЧР
1.	Выполнение показателей ФХД	1	1	1	1
2.	Соблюдение сроков выполнения плана ФХД	1	1	1	1
3.	Процент доработок	6	4	7	168
4.	Объем выполненных работ	5	5	5	125
5.	Соблюдение сроков выполнения текущей работы	6	5	4	120
6.	Производительность труда	6	5	7	210
7.	Целеустремленность	8	7	6	336
8.	Руководящие навыки	7	6	7	294
9.	Коммуникабельность	10	9	9	810
10.	Работоспособность	8	8	5	320
11.	Профессиональные знания	9	8	6	432
12.	Знание нормативной документации	6	5	6	180
13.	Владение английским языком	9	9	8	648
14.	Медийность	9	8	7	504

На основе полученных данных построим диаграмму Парето для каждого руководителя. (Рисунки 6-8)

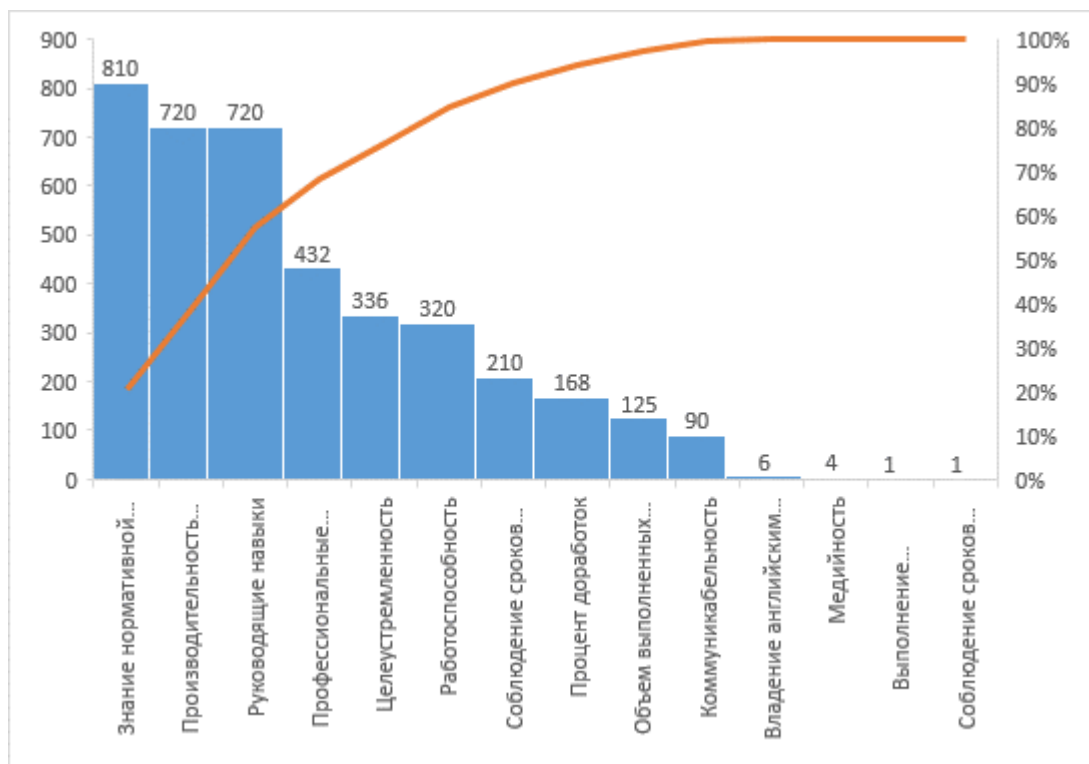


Рисунок 6 – Диаграмма Парето департамента бакалавриата (экономических и управленческих программ)

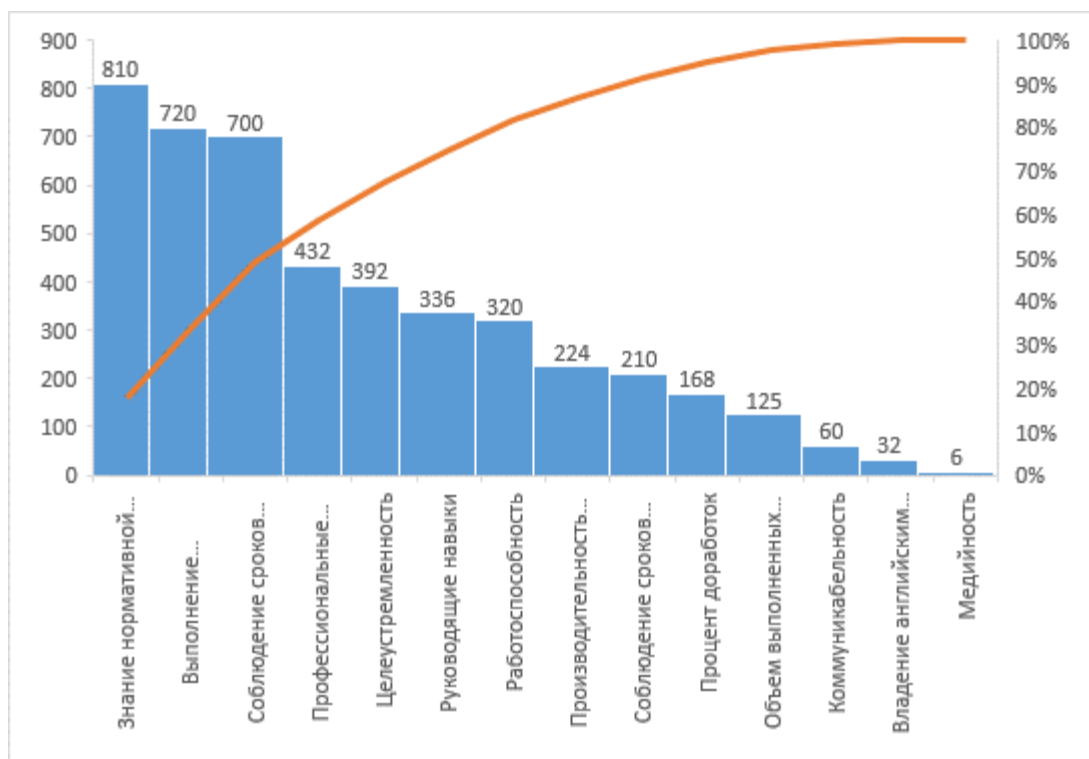


Рисунок 7 – Диаграмма Парето руководителя департамента магистратуры (бизнес-программ)

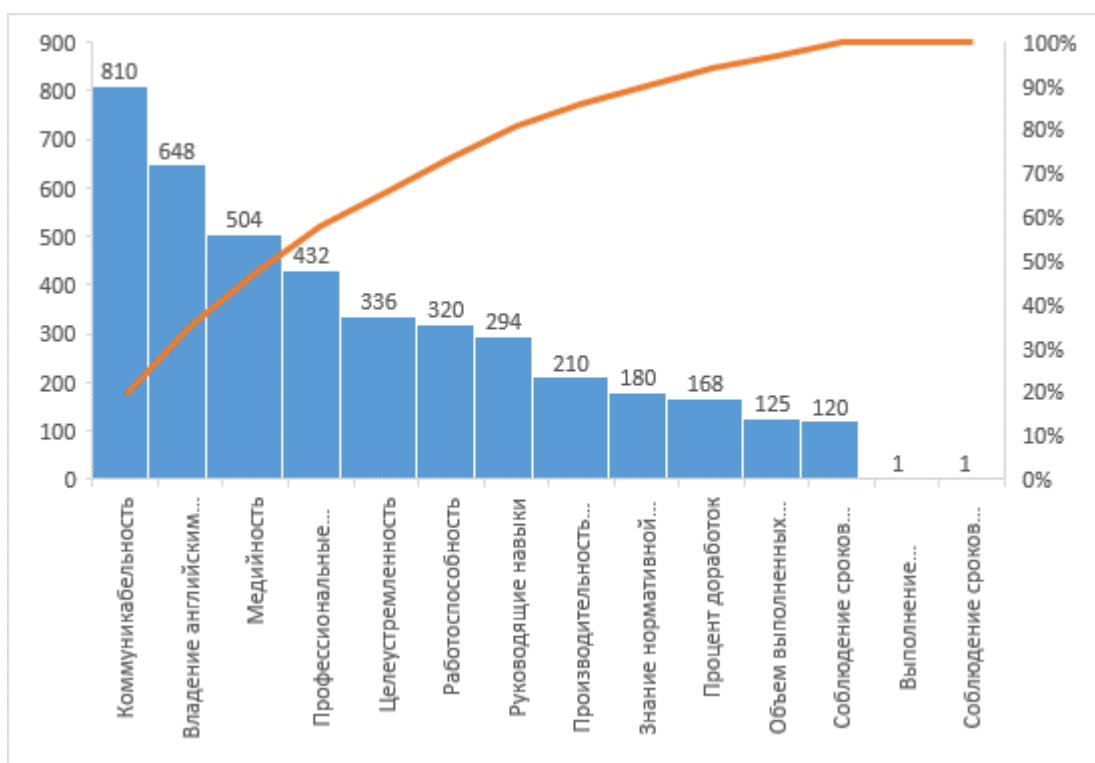


Рисунок 8 – Диаграмма Парето руководителя департамента предпринимательства

Согласно закону Парето, были определены те самые 20% факторов, которые принесут 80% результата, именно они оказывают большее влияние на качество работы руководителей департаментов. Они представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Важнейшие факторы деятельности руководителей департаментов

Департамент	Факторы, влияющие на качество работы департамента
Бакалавриата (экономических и управленческих программ)	Знание нормативной документации
	Производительность труда
	Руководящие навыки
Магистратуры (бизнес-программ)	Знание нормативной документации
	Выполнение показателей ФХД
	Соблюдение сроков выполнения плана ФХД
Предпринимательства	Коммуникабельность
	Владение английским языком
	Медийность

Далее обратимся к методу экспертной оценки.

Экспертная оценка (methods for expert evaluation) – это метод поиска и результат применения метода, полученный на основании использования персонального мнения эксперта или коллективного мнения группы экспертов.

Эксперт – компетентное для выработки оценки лицо, имеющее специальный опыт в конкретной области и участвующее в исследовании в качестве источника получения информации. Очевидно, в качестве экспертов необходимо использовать тех людей, чьи суждения помогут принятию адекватного решения. При подборе экспертов следует учитывать опасность личной заинтересованности в том или ином решении, который может стать существенным препятствием для получения объективного решения. [22]

Методы экспертных оценок – это методы организации работы со специалистами-экспертами и обработки мнений экспертов.

Сущность методов экспертных оценок заключается в том, что в основу принятого решения, прогноза, вывода закладывается мнение специалиста или коллектива специалистов, основанное на их знаниях и практическом профессиональном опыте. В первую очередь, экспертной достойна называться только та оценка, которая придерживается правил объективности и честности.

Методы получения экспертной оценки могут основываться на основе коллективной работы экспертной группы или на основе индивидуального мнения членов экспертной группы.

Методы коллективной работы экспертной группы предполагают получение общего мнения в ходе совместного обсуждения решаемой проблемы:

– мозговая атака (мозговой штурм) – выступление экспертов, на которые наложено одно ограничение – нельзя критиковать предложения других;

– метод «635» – одна из разновидностей мозговой атаки. Цифры 6, 3, 5 обозначают шесть участников, каждый из которых должен записать три идеи в течение пяти минут. Лист ходит по кругу. Таким образом, за полчаса каждый запишет в свой актив 18 идей, а все вместе – 108;

– деловая игра – метод, основанный на моделировании функционирования социальной системы управления при выполнении операций, направленных на достижение поставленной цели;

– оценка комиссией – один из методов экспертных оценок, основанный на работе специальных комиссий. Группы экспертов за "круглым столом" обсуждают ту или иную проблему с целью согласования точек зрения и выработки единого мнения;

– "суд" – метод, реализуемый по аналогии с ведением судебного процесса, когда в роли "подсудимых" выступают выбираемые варианты решения.

Методы получения индивидуального мнения членов экспертной группы основаны на предварительном получении информации от экспертов, опрашиваемых независимо друг от друга, с последующей обработкой полученных данных:

– метод "Дельфи" – разработка программы последовательных многотуровых индивидуальных опросов;

– метод интервью предполагает беседу с экспертом по схеме вопрос – ответ;

– метод доклада предусматривает тщательную самостоятельную работу эксперта над анализом, с предоставлением мнения в виде аналитической записки.

Способы выработки как коллективных, так и персональных экспертных оценок:

– оценка на основе ассоциаций – способ, основанный на изучении схожего по свойствам объекта с другим объектом;

- оценка на основе по-парных (бинарных) сравнений – способ, основанный на сопоставлении экспертом альтернативных вариантов;
- оценка на основе векторов предпочтений – способ, основанный на экспертном анализе и перебора всего набора альтернативных вариантов и определении наиболее предпочтительного;
- оценка на основе фокальных объектов – способ, основанный на перенесении признаков случайно отобранных аналогов на исследуемый объект;
- оценка на основе поиска средней точки – формулируются два альтернативных варианта решения. После этого эксперту необходимо подобрать третий альтернативный вариант, оценка которого расположена между значений первой и второй альтернативы.

По типу ответа экспертные оценки делятся на: ранжирующие, идейные, оценивающие объект в относительной или абсолютной (численной) шкале.

Экспертные оценки применяются на любом этапе исследования: в определении цели и задачи самого исследования, в построении и проверке гипотез, при выявлении проблемных ситуаций, в ходе интерпретации каких-либо процессов, событий или фактов, для обоснования адекватности используемого инструментария, в процессе выработки рекомендаций и т.д. Экспертные методы оценки применяют в ситуациях, когда выбор, обоснование и оценка решений не могут быть выполнены на основе точных расчетов.

Проведем экспертную оценку соответствия руководителей важнейшим факторам, влияющим на качество работы департамента [15].

Для оценки были приглашены 11 экспертов, которые оценили соответствие руководителей департаментов заявленным факторам по абсолютной (численной шкале), а именно 10-ти балльной шкале.

Результаты экспертной оценки представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Экспертная оценка руководителей департаментов

Департамент	Фактор	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Интегрированный показатель
Бакалавриата (экономических и управленческих программ)	Знание нормативной документации	7	6	7	6	7	6	7	6	6	7	7	6,55
	Производительность труда	9	9	9	10	8	9	10	8	9	10	10	9,18
	Руководящие навыки	10	9	10	9	10	9	9	8	9	9	9	9,18
Магистратуры (бизнес-программ)	Знание нормативной документации	6	6	6	6	7	6	6	6	6	5	7	6,09
	Выполнение показателей ФХД	7	6	6	7	7	6	6	7	6	7	6	6,45
	Соблюдение сроков выполнения плана ФХД	9	8	9	9	9	8	9	8	9	9	9	8,73
Предпринимательства	Коммуникабельность	9	9	10	9	8	9	9	9	10	9	9	9,09
	Владение английским языком	5	6	6	6	7	6	6	7	5	6	5	5,91
	Медийность	8	10	9	8	10	10	8	8	8	10	8	8,82

По результатам экспертной оценки был получен интегрированный показатель, который показывает уровень владения каждым фактором.

– Интегрированный показатель менее 4 баллов, говорит о низком уровне владения фактором, что не соответствует требованиям к руководителю. Следует задуматься о подборе более компетентной кандидатуры на должность руководителя.

– Интегрированный показатель от 4 до 8 баллов свидетельствует о среднем уровне владения фактором, руководителю, набравшему менее 8 баллов необходимо повысить уровень владения фактором, чтобы соответствовать требованиям.

– Интегрированный показатель более 8 баллов означает высокий уровень владения фактором, а значит достаточное соответствие руководителя требованиям.

Данный статистический метод позволяет дать оценку исследуемому явлению в виде обобщенного мнения специалистов (экспертов) по изучаемой проблеме. Эксперты оценили (выразили свое мнение) в условных единицах (баллах).

Считается, что объективная оценка явления дана в том случае, если мнения экспертов согласованы, т.е. близки по смыслу. Степень согласованности экспертов можно оценить по величине так называемого коэффициента конкордации (W).

Эта оценка необходима, в первую очередь, потому, что мнения экспертов могут сильно расходиться по оцениваемым параметрам. Изначально оценку проводят по ранжированию показателей и присвоению им определенного коэффициента значимости (весомости).

Несогласованное ранжирование приводит к тому, что данные коэффициенты будут статистически недостоверными. Мнения экспертов при их необходимом количестве (более 7-10) должны быть распределены по нормальному закону.

Коэффициент конкордации – это число от 0 до 1, показывающее согласованность мнений экспертов при проведении ранжирования каких-то свойств. Чем ближе это значение к 0, тем согласованность считается более низкой. При величине данного коэффициента менее 0,3 мнения экспертов считаются несогласованными. При нахождении величины коэффициента в диапазоне от 0,3 до 0,7 согласованность считается средней. При величине более 0,7 согласованность принимается как высокая.

В зависимости от степени согласованности мнений экспертов коэффициент конкордации может принимать значения от 0 (при отсутствии согласованности) до 1 (при полном единодушии).

Коэффициент конкордации рассчитывается по формуле 1.

(1)

$$W = 1 - \frac{12 \cdot S}{n^2 \cdot m^3 - m}$$

, где S – сумма квадратов отклонений суммы рангов каждого объекта экспертизы от среднего арифметического рангов, n – число экспертов, m – число объектов экспертизы

Для определения степени рассчитаем среднее арифметическое рангов:

$$\frac{72 + 101 + 101 + 67 + 71 + 96 + 100 + 65 + 97}{9} = 85,56$$

Используя результаты промежуточных вычислений, приведенные в таблице 12 получаем:

$$S = 2088,22$$

Согласно формуле 1 получаем коэффициент конкордации:

$$W = 1 - \frac{12 \cdot 2088,22}{11^2 \cdot 9^3 - 9} = 0,7124$$

Коэффициент конкордации выше 0,7 говорит о достаточной согласованности экспертов.

Таблица 12 – Данные для расчета коэффициента конкордации

Департамент	Фактор	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Интегрированный показатель	Сумма	Отклонение от среднего арифметического	Квадрат отклонений
Бакалавриата (экономических и управленческих программ)	Знание нормативной документации	7	6	7	6	7	6	7	6	6	7	7	6,55	72,00	-13,56	183,75
	Производительность труда	9	9	9	10	8	9	10	8	9	10	10	9,18	101,00	15,44	238,53
	Руководящие навыки	10	9	10	9	10	9	9	8	9	9	9	9,18	101,00	15,44	238,53
Магистратуры (бизнес-программ)	Знание нормативной документации	6	6	6	6	7	6	6	6	6	5	7	6,09	67,00	-18,56	344,31
	Выполнение показателей ФХД	7	6	6	7	7	6	6	7	6	7	6	6,45	71,00	-14,56	211,86
	Соблюдение сроков выполнения плана ФХД	9	8	9	9	9	8	9	8	9	9	9	8,73	96,00	10,44	109,09
Предпринимательства	Коммуникабельность	9	9	10	9	8	9	9	9	10	9	9	9,09	100,00	14,44	208,64
	Владение английским языком	5	6	6	6	7	6	6	7	5	6	5	5,91	65,00	-20,56	422,53
	Медийность	8	10	9	8	10	10	8	8	8	10	8	8,82	97,00	11,44	130,98
Сумма:															2088,22	

По результатам проведенной экспертной оценки, были выявлены факторы, которыми руководители департаментов владеют в недостаточном объеме (средний уровень соответствия показателям). Данные факторы требуют мероприятий для улучшения показателей.

Таким образом руководителям департаментов бакалавриата (экономических и управленческих программ) и магистратуры (бизнес-программ) необходимо повысить знание нормативной документации, руководителю департамента магистратуры (бизнес-программ) увеличить выполнение показателей ФХД, а руководителю департамента предпринимательства улучшить владение английским языком.

Для устранения «слабых мест» руководителей департаментов ИФЭиУ и повышения эффективности их деятельности необходимо реализовать следующие мероприятия:

- для повышения знания нормативной документации отправить сотрудников на практико-ориентированный семинар от Росаккредагентства;
- для выполнения показателей ФХД в полном объеме создать медийный план с целью узнаваемости департамента, что позволит находить новых потребителей и заключать хоз. договора.
- для повышения уровня английского языка отправить сотрудника на курсы. Знание английского на профессиональном уровне позволит участвовать на площадках по Start-up на международном уровне.

2.2 Разработка процесса формирования готовности руководителя структурного подразделения к управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения

Процессный подход является одной из концепций управления, которая была окончательно сформирована в 80-х годах XX века.

Процессный подход – это стратегия управления. «У организации есть процессы, которые могут быть определены, измерены и улучшены. Эти

процессы взаимодействуют для достижения результатов, соответствующих целям организации, и пересекают функциональные границы. Некоторые процессы могут иметь важное значение, а другие - нет. Действия, составляющие процессы, преобразуют входы в выходы» [2].

Когда руководители используют процессный подход, это означает, что они управляют и контролируют процессы, из которых состоит их организация, взаимодействия между этими процессами, а также входы и выходы, которые связывают эти процессы вместе. Это также означает, что они управляют этими процессными взаимодействиями как системой.

Процесс – это набор действий, которые взаимосвязаны или взаимодействуют друг с другом. Процессы используют ресурсы для преобразования входных данных в выходные. Они взаимосвязаны, поскольку выходные данные одного процесса часто становятся входными данными для другого процесса.

Основное понятие, используемое в процессном подходе – понятие «процесс». Процессный подход регламентирован стандартом ИСО 9001. Чаще всего используется определение процесса согласно стандарту ИСО 9001: «Процесс – Совокупность взаимосвязанных и (или) взаимодействующих видов деятельности, использующих входы для получения намеченного результата» [1]. Согласно ИСО 9000: «У организации есть процессы, которые могут быть определены, измерены и улучшены. Эти процессы взаимодействуют для достижения результатов, соответствующих целям организации, и пересекают функциональные границы. Некоторые процессы могут иметь важное значение, а другие - нет. Действия, составляющие процессы, преобразуют входы в выходы.» [2].

Важной составляющей процесса, которая не отражена в этом определении, является систематичность действий. Действия процесса должны быть повторяющимися, а не случайными.

Процессный подход был разработан и применяется с целью создания горизонтальных связей в организациях. Подразделения и сотрудники,

задействованные в одном процессе, могут самостоятельно координировать работу в рамках процесса и решать возникающие проблемы без участия вышестоящего руководства. Процессный подход к управлению позволяет более оперативно решать возникающие вопросы и воздействовать на результат.

В отличие от функционального подхода, управление процессами позволяет концентрироваться не на работе каждого из подразделений, а на результатах работы организации в целом. Процессный подход меняет понятие структуры организации. Основным элементом становится процесс. В соответствии с одним из принципов процессного подхода организация состоит не из подразделений, а из процессов.

В статье Кадровой Г.Р. описаны следующие принципы: «Процессный подход основывается на нескольких принципах. Внедрение этих принципов позволяет значительно повысить эффективность работы, однако вместе с тем, требует и высокой корпоративной культуры. Переход от функционального управления к процессному требует от сотрудников постоянной совместной работы, несмотря на то, что они могут относиться к различным подразделениям. От того, насколько удастся обеспечить эту совместную работу, будет зависеть «работоспособность» принципов, заложенных в процессный подход» [11].

Процессный подход предполагает наличие ключевых элементов, без которых он не может быть внедрен в организации.

К таким ключевым элементам относятся:

- вход процесса;
- выход процесса;
- ресурсы;
- владелец процесса;
- потребители и поставщики процесса;
- показатели процесса.

Входами процесса являются элементы, претерпевающие изменения в ходе выполнения действий. В качестве входов процессный подход рассматривает материалы, оборудование, документацию, различную информацию, персонал, финансы и пр.

Выходами процесса являются ожидаемые результаты, ради которых предпринимаются действия. Выходом может являться услуга, программное обеспечение, оборудование и обрабатываемые материалы, а также решения, указания, инструкции, планы, политики, предложения, правила, требования, рекомендации, жалобы, комментарии, измерения и отчеты.

Ресурсами являются элементы, необходимые для процесса. В отличие от входов, ресурсы не изменяются в процессе. Такими ресурсами процессный подход определяет оборудование, документацию, финансы, персонал, инфраструктуру, среду и пр.

Владелец процесса – процессный подход вводит это понятие как одно из самых главных. У каждого процесса должен быть свой владелец. Владельцем является человек, имеющий в своем распоряжении необходимое количество ресурсов и отвечающий за конечный результат (выход) процесса.

У каждого процесса должны быть поставщики и потребители. Поставщики обеспечивают входные элементы процесса, а потребители заинтересованы в получении выходных элементов. У процесса могут быть как внешние, так и внутренние поставщики и потребители. Если у процесса нет поставщиков, то процесс не будет выполнен. Если у процесса нет потребителей, то процесс не востребован.

Показатели процесса необходимы для получения информации о его работе и принятии соответствующих управленческих решений. Показатели процесса – это набор количественных или качественных параметров, характеризующих сам процесс и его результат (выход).

Формирование готовности руководителя структурного подразделения к управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения происходит под влиянием законодательства и нормативной документации. С

учетом требований рынка, а также факторов влияющих на качество работы руководителей и оценкой доступных ресурсов на выходе получаем сформированную индивидуальную траекторию развития руководителя департамента.

На основании процессного подхода был разработан процесс формирования готовности руководителя структурного подразделения к управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения. Он представлен на рисунке 9.

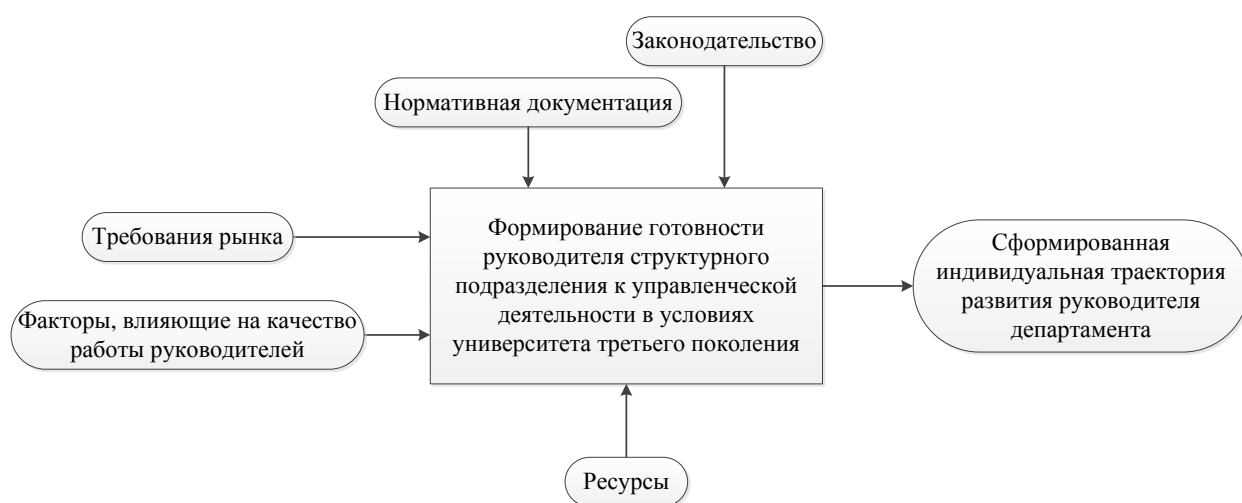


Рисунок 9 – Процесс формирования готовности руководителя структурного подразделения к управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения.

Индивидуальная траектория развития – индивидуальный путь развития, выстраиваемый и реализуемый субъектом процесса самостоятельно. В результате применения индивидуальной траектории развития происходят: реализация индивидуальных устремлений, выработка жизненных стратегий, формирование основ индивидуально-творческого и профессионального развития личности и т.д.

Индивидуальная траектория развития представляет собой линию движения руководителя в саморазвитии личности с присущими ей своеобразными, неповторимыми чертами. Происходит формирование таких

ценностных ориентаций, как познание, продуктивная жизнь, образованность, ответственность, эффективность в делах; в формировании готовности к саморазвитию и адекватной самооценки.

Формирование адекватной самооценки очень важно, поскольку критическое отношение к себе позволит грамотно соотносить собственные силы и возможности с задачами разной трудности и с требованиями окружающих людей.

При проектировании индивидуальной траектории развития руководителя структурного подразделения в условиях университета третьего поколения были выявлены три основных направления деятельности:

1. Мероприятия, направленные на повышение профессиональной экспертности.
2. Мероприятия, направленные на формирование личного бренда, как профессионала.
3. Мероприятия, направленные на получение общеразвивающих навыков.

На основе выводов, сделанных в разделе 2.1, процесса, рассмотренного выше, а также стратегических задач каждого руководителя, рассмотренных в разделе 1.3 составим индивидуальную траекторию развития каждого руководителя.

Для успешного внедрения индивидуальных траекторий развития обратимся к системе мотивации.

Система мотивации персонала – это один из наиболее действенных инструментов управления, позволяющих влиять на эффективность деятельности сотрудников и организации в целом. Настроенная в соответствии со стратегическими и тактическими ориентирами организации, система мотивации позволит менеджерам формировать необходимое поведение сотрудников, повысить производительность, заинтересованность и лояльность персонала.

Премирование – неотъемлемая часть мотивационной схемы работников, которая позволяет стимулировать их к более качественной и эффективной деятельности.

Для оценки важности вида работ расставим коэффициент весомости для каждого из них. Выполнение данных работ будет влиять на ежемесячную премию.

Согласно положению об оплате труда Тольяттинского государственного университета руководители департаментов могут получить до 25% премии ежемесячно. Решение о размере премирования и представление на премирование подписывается директором института.

В таблицах 13-15 представлены индивидуальные траектории развития (ИТР) руководителей департамента, разделенные на блоки. Важно отметить, что один и тот же вид работ может относиться к разным блокам в зависимости от того, для руководителя какого департамента составлена индивидуальная траектория.

Кроме того, в данных таблицах указан коэффициент весомости, который также меняется в зависимости от департамента. Это связано с тем, что приоритеты и стратегические цели департаментов различаются.

Также в таблицах указана премиальная составляющая за выполнение каждого вида работ, напрямую связанная с коэффициентом весомости и составляющая 25% в сумме.

Таблица 13 – ИТР руководителя департамента бакалавриата

Наименование планируемых работ		Коэффициент весомости	Премиальная составляющая
Мероприятия, направленные на повышение профессиональной экспертности	Обучение на эксперта по группам 38.00.00, 27.00.00 (бакалавриат)	0,4	10%

Продолжение таблицы 13

Мероприятия, направленные на формирование личного бренда, как профессионала	Участие в тренингах, семинарах, форумах, конференциях, выставках, мастер-классах, онлайн-курсах, вебинарах	0,1	2,5%
	Поездки в школы, организация игр и конкурсов, родительские собрания	0,2	5%
	Продающие видео-ролики	0,1	2,5%
	Загрузка в личный кабинет портфолио (статьи, грамоты, сертификаты и т.д.)	0,1	2,5%
Мероприятия, направленные на получение общеразвивающих навыков	Повышения квалификации	0,1	2,5%

Таблица 14 – ИТР руководителя департамента магистратуры

Наименование планируемых работ	Коэффициент весомости	Премияльная составляющая	
Мероприятия, направленные на повышение профессиональной экспертности	Обучение на эксперта по группе 38.00.00 (магистратура)	0,2	5%
	Повышения квалификации; Регистрация на площадках: – time pad – открытое образование – https://vsetreningi.ru/tlt/ – https://netology.ru/	0,1	2,5%
	Написание статьи Scopus	0,2	5%
Мероприятия, направленные на формирование личного бренда, как профессионала	Участие в гос. закупках	0,2	5%
	Продвижение в СМИ, социальных сетях, регистрация в доступных профессиональных сообществах; Продающие видео-ролики	0,1	2,5%
	Загрузка в личный кабинет портфолио (статьи, грамоты, сертификаты и т.д.)	0,1	2,5%
Мероприятия, направленные на получение общеразвивающих навыков	Проведение вебинаров, мастер-классов, тренингов; Участие в тренингах, семинарах, форумах, конференциях, выставках, мастер-классах, онлайн-курсах, вебинарах	0,1	2,5%

Таблица 15 – ИТР руководителя департамента предпринимательства

Наименование планируемых работ		Коэффициент весомости	Премияльная составляющая
Мероприятия, направленные на повышение профессиональной экспертности	Изучение английского языка	0,3	7,5%
	Повышения квалификации	0,1	2,5%
	Регистрация в доступных профессиональных сообществах	0,1	2,5%
	Загрузка в личный кабинет портфолио (статьи, грамоты, сертификаты и т.д.)	0,1	2,5%
Мероприятия, направленные на формирование личного бренда, как профессионала	Продвижение в СМИ, социальных сетях, PR; Продающие видео-ролики	0,3	7,5%
Мероприятия, направленные на получение общеразвивающих навыков	Участие в тренингах, семинарах, форумах, конференциях, выставках, мастер-классах, онлайн-курсах, вебинарах	0,1	2,5%

Для эффективного отслеживания выполнения данных видов работ обратимся к диаграмме Ганта.

Представленное в виде диаграммы Ганта расписание календарного рабочего плана, даёт инструментальную возможность качественнее оценить ресурсные составы и взаимосвязи работ. В конечном счёте, это уменьшает число последующих изменений в ходе реализации проектных мероприятий. А форма представления делает привязку задач по времени более наглядной. Для этого и нужна диаграмма Ганта. Исходные данные, необходимые для построения диаграммы Ганта представлены в таблице 16.

Для удобства использования диаграмма Ганта представлена в виде таблицы, где указан полный календарь на период эксперимента (сентябрь 2018-февраль 2019), число в таблице показывает сколько дней в данной неделе осуществлялись данные виды работ. В таблицах 17-19 представлены графики отслеживания исполнения работ, согласно индивидуальной траектории развития для руководителей трех департаментов.

Таблица 16 – Исходные данные для построения диаграммы Ганта

	Наименование планируемых работ	Количество за период эксперимента	Дата начала	Продолжительность	Дата окончания	
Департамент бакалавриата	Мероприятия, направленные на повышение профессиональной экспертности	Обучение на эксперта по группам 38.00.00, 27.00.00 (бакалавриат)	1	03.09.2018	7 дней	10.09.2018
	Мероприятия направленные на формирование личного бренда, как профессионала	Участие в тренингах, семинарах, форумах, конференциях, выставках, мастер-классах, онлайн-курсах, вебинарах	6	03.09.2018 01.10.2018 05.11.2018 03.12.2018 14.01.2019 11.02.2019	3 недели	24.09.2018 22.10.2018 26.11.2018 24.12.2018 04.02.2019 04.03.2019
	Поездки в школы, организация игр и конкурсов, родительские собрания	15-20	10.09.2018 17.09.2018 24.09.2018 01.10.2018 15.10.2018 22.10.2018 29.10.2018 05.11.2018 12.11.2018 26.11.2018 03.12.2018 10.12.2018 17.12.2018 24.12.2018 14.01.2019 21.01.2019 28.01.2019 04.02.2019	1 день	10.09.2018 17.09.2018 24.09.2018 01.10.2018 15.10.2018 22.10.2018 29.10.2018 05.11.2018 12.11.2018 26.11.2018 03.12.2018 10.12.2018 17.12.2018 24.12.2018 14.01.2019 21.01.2019 28.01.2019 04.02.2019	

				11.02.2019 25.02.2019		11.02.2019 25.02.2019
		Продающие видео-ролики	1	14.01.2019	2 недели	28.01.2019
		Загрузка в личный кабинет портфолио (статьи, грамоты, сертификаты и т.д.)	10-15	03.09.2018 17.09.2018 01.10.2018 15.10.2018 29.10.2018 12.11.2018 26.11.2018 10.12.2018 24.12.2018 14.01.2019 28.01.2019 11.02.2019 25.02.2019	1 день	03.09.2018 17.09.2018 01.10.2018 15.10.2018 29.10.2018 12.11.2018 26.11.2018 10.12.2018 24.12.2018 14.01.2019 28.01.2019 11.02.2019 25.02.2019
	Мероприятия, направленные на получение общеразвивающих навыков	Повышения квалификации	2	08.10.2018 26.11.2018	1 месяц	05.11.2018 24.12.2018
Департамент магистратуры	Мероприятия, направленные на повышение профессиональной экспертизы	Обучение на эксперта по группе 38.00.00 (магистратура)	1	03.09.2018	7 дней	10.09.2018
		Повышения квалификации; Регистрация на площадках: – time pad – открытое образование – https://vsetreningi.ru/tlt/ – https://netology.ru/	1	15.10.2018	1 месяц	12.11.2018
		Написание статьи Scopus	2	03.09.2018 10.12.2018	3 месяца	26.11.2018 4.03.2019
	Мероприятия направленные на формирование личного бренда, как профессионала	Участие в гос. закупках	1	01.10.2018	1 неделя	08.10.2018
		Продвижение в СМИ, социальных сетях, регистрация в доступных профессиональных сообществах;	6	10.09.2018 08.10.2018 05.11.2018	1 неделя	17.09.2018 15.10.2018 12.11.2018

		Продающие видео-ролики		03.12.2018 14.01.2019 11.02.2019		10.12.2018 21.01.2019 18.02.2019
		Загрузка в личный кабинет портфолио (статьи, грамоты, сертификаты и т.д.)	10-15	03.09.2018 17.09.2018 01.10.2018 15.10.2018 29.10.2018 12.11.2018 26.11.2018 10.12.2018 24.12.2018 14.01.2019 28.01.2019 11.02.2019 25.02.2019	1 день	03.09.2018 17.09.2018 01.10.2018 15.10.2018 29.10.2018 12.11.2018 26.11.2018 10.12.2018 24.12.2018 14.01.2019 28.01.2019 11.02.2019 25.02.2019
	Мероприятия, направленные на получение общеразвивающих навыков	Проведение вебинаров, мастер-классов, тренингов; Участие в тренингах, семинарах, форумах, конференциях, выставках, мастер-классах, онлайн-курсах, вебинарах	6	24.09.2018 22.10.2018 19.11.2018 17.12.2018 28.01.2019 25.02.2019	1 неделя	01.10.2018 29.10.2018 26.11.2018 24.12.2018 04.02.2019 04.03.2019
Департамент предпринимательства	Мероприятия, направленные на повышение профессиональной экспертности	Изучение английского языка	25-30	01.10.2018	1 день	31.12.2018
		Повышения квалификации	1	14.01.2019	1 месяц	11.02.2019
		Регистрация в доступных профессиональных сообществах	1	03.09.2018	1 неделя	10.09.2018
		Загрузка в личный кабинет портфолио (статьи, грамоты, сертификаты и т.д.)	10-15	03.09.2018 17.09.2018 01.10.2018 15.10.2018 29.10.2018 12.11.2018 26.11.2018	1 день	03.09.2018 17.09.2018 01.10.2018 15.10.2018 29.10.2018 12.11.2018 26.11.2018

				10.12.2018 24.12.2018 14.01.2019 28.01.2019 11.02.2019 25.02.2019		10.12.2018 24.12.2018 14.01.2019 28.01.2019 11.02.2019 25.02.2019
	Мероприятия направленные на формирование личного бренда, как профессионала	Продвижение в СМИ, социальных сетях, PR; Продающие видео-ролики	11	10.09.2018 24.09.2018 08.10.2018 22.10.2018 05.11.2018 19.11.2018 03.12.2018 17.12.2018 14.01.2019 28.01.2019 11.02.2019	2 недели	24.09.2018 08.10.2018 22.10.2018 05.11.2018 19.11.2018 03.12.2018 17.12.2018 14.01.2019 28.01.2019 11.02.2019 25.02.2019
	Мероприятия, направленные на получение общеразвивающих навыков	Участие в тренингах, семинарах, форумах, конференциях, выставках, мастер-классах, онлайн-курсах, вебинарах	12	10.09.2018 24.09.2018 08.10.2018 22.10.2018 05.11.2018 19.11.2018 03.12.2018 17.12.2018 14.01.2019 28.01.2019 11.02.2019 25.02.2019	1 неделя	17.09.2018 01.10.2018 15.10.2018 29.10.2018 12.11.2018 26.11.2018 10.12.2018 24.12.2018 21.01.2019 04.02.2019 18.02.2019 04.03.2019

Таблица 17 – График выполнения работ руководителем департамента бакалавриата (экономических и управленческих программ)

	Сентябрь				Октябрь				Ноябрь				Декабрь				Январь				Февраль						
	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29	5	12	19	26	3	10	17	24	31	7	14	21	28	4	11	18	25
	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29	5	12	19	26
	29	5	12	19	26	3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23	30	6	13	20	27
	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29	6	13	20	27	3	10	17	24	31	7	14	21	28
	31	7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28	4	11	18	25	1	8	15	22	1
	1	8	15	22	29	6	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29	5	12	19	26	2	9	16	23	2
	2	9	16	23	30	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13	20	27	3	10	17	24	3
Обучение на эксперта по группам 38.00.00, 27.00.00 (бакалавриат)		7																									
Участие в тренингах, семинарах, форумах, конференциях, выставках, мастер-классах, онлайн-курсах, вебинарах			7	7	7		7	7	7			7	7	7		7	7	7			7	7	7		7	7	7
Поездки в школы, организация игр и конкурсов, родительские собрания			1	1	1	1		1	1	1	1	1		1	1	1	1	1			1	1	1	1	1		
Продающие видео-ролики																						7	7				
Загрузка в личный кабинет портфолио (статьи, грамоты, сертификаты и т.д.)		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	
Повышения квалификации							7	7	7	7				7	7	7	7										

Таблица 18 – График выполнения работ руководителем департамента магистратуры (бизнес-программ)

	Сентябрь					Октябрь				Ноябрь					Декабрь				Январь				Февраль				
	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29	5	12	19	26	3	10	17	24	31	7	14	21	28	4	11	18	25
	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29	5	12	19	26
	29	5	12	19	26	3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23	30	6	13	20	27
	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29	6	13	20	27	3	10	17	24	31	7	14	21	28
	31	7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28	4	11	18	25	1	8	15	22	1
	1	8	15	22	29	6	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29	5	12	19	26	2	9	16	23	2
	2	9	16	23	30	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13	20	27	3	10	17	24	3
Обучение на эксперта по группе 38.00.00 (магистратура)		7																									
Повышения квалификации; Регистрация на площадках								7	7	7	7																
Написание статьи Scopus		7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7			7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
Участие в гос. закупках						7																					
Продвижение в СМИ, социальных сетях, регистрация в доступных профессиональных сообществах; Продающие видео-ролики			7				7				7					7									7		
Загрузка в личный кабинет портфолио (статьи, грамоты, сертификаты и т.д.)		1		1		1		1		1		1		1		1		1			1		1		1		
Проведение вебинаров, мастер-классов, тренингов; Участие в тренингах, семинарах, форумах, конференциях, выставках, мастер-классах, онлайн-курсах, вебинарах					7				7				7					7				7				7	

Таблица 19 – График выполнения работ руководителем департамента предпринимательства

	Сентябрь					Октябрь				Ноябрь					Декабрь				Январь				Февраль								
	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29	5	12	19	26	3	10	17	24	31	7	14	21	28	4	11	18	25	5	12	19	26
	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29	5	12	19	26	6	13	20	27
	29	5	12	19	26	3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23	30	6	13	20	27	7	14	21	28
	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29	6	13	20	27	3	10	17	24	31	7	14	21	28	8	15	22	29
	31	7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28	4	11	18	25	1	8	15	22	29	9	16	23	30
	1	8	15	22	29	6	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29	5	12	19	26	2	9	16	23	30	10	17	24	31
	2	9	16	23	30	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13	20	27	3	10	17	24	31	11	18	25	31
Изучение английского языка						2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2													
Повышения квалификации																								7	7	7	7				
Регистрация в доступных профессиональных сообществах		7																													
Загрузка в личный кабинет портфолио (статьи, грамоты, сертификаты и т.д.)		1		1		1		1		1		1		1		1		1						1		1		1		1	
Продвижение в СМИ, социальных сетях, PR; Продающие видео-ролики			7	7			7	7			7	7			7	7								7	7				7	7	
					7	7				7	7				7	7										7	7				
Участие в тренингах, семинарах, форумах, конференциях, выставках, мастер-классах, онлайн-курсах, вебинарах			7		7		7		7		7		7		7		7							7		7		7		7	

2.3 Динамика изменения готовности руководителя к управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения

Под эффективностью понимают уровень производительности, который описывает использование наименьшего количества ресурсов для достижения наибольшего результата. Эффективность требует уменьшения количества ненужных ресурсов, используемых для получения определенного результата, включая личное время и энергию. Это сводит к минимуму растрату ресурсов, таких как физические материалы, энергию и время, при достижении желаемого результата [23].

Проще говоря, эффективность – это способность, часто измеримая, избежать потери энергии, денег, усилий, материалов и времени на выполнение каких-либо действий или на достижение желаемого результата. Эффективность заключается в том, чтобы максимально эффективно использовать имеющиеся ресурсы.

В результате внедрения индивидуальных траекторий развития, описанных в разделе 2.2 руководители департаментов стали лучше владеть факторами, необходимыми для осуществления управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения.

Выполненные виды работ позволили руководителям департамента повысить уровень владения нормативной документацией, увеличить производительность труда, приобрести необходимые знания для повышения уровня владения такими навыками как коммуникабельность и медийность, а также усилить степень владения руководящими навыками, некоторые из выполненных видов работ были также направлены на выполнение показателей ФХД в установленные сроки.

Рассмотрим подробнее, каким образом происходило изменение ключевых факторов, необходимых для осуществления управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения в результате

внедрения индивидуальной траектории развития и выполнения представленных там видов работ.

Для начала проанализируем индивидуальную траекторию развития руководителя департамента бакалавриата (экономических и управленческих программ).

После прохождения обучения на эксперта были приобретены профессиональные навыки, необходимые для управления департаментом, грамотного составления всей внутренней документации, появилось понимание того, как работать с нормативной документацией института и университета, для успешного ведения дел.

Посещение школ, родительских собраний, а также создание продающих видеороликов позволило увеличить набор абитуриентов, что в свою очередь увеличивает показатели института. Кроме того, общение со школьниками, анализ реакций на видео-ролики, комментарии позволили оценить ожидания потребителей (абитуриентов) и в дальнейшем спроектировать или актуализировать образовательные программы таким образом, чтобы обучение проводилось с учетом особенностей современного поколения (поколения Z).

Загрузка портфолио в личный кабинет позволяет минимизировать затраты рабочего времени, которые значительно сократятся при возникновении необходимости предоставления этой информации. Кроме того, выгруженное в общий доступ портфолио влияет на позитивный имидж руководителя.

Участие в различных семинарах, тренингах, вебинарах, а также различные повышения квалификации позволяют приобретать и улучшать огромное количество навыков, в их число входит необходимый в настоящее время тайм-менеджмент, который на прямую влияет на производительность труда руководителя. Также посещение подобных мероприятий позволяет улучшить навыки по лидерству, работе в команде, планированию,

проектированию и т.д. Данные умения позволяют повысить уровень владения руководящими навыками.

Для наглядности на рисунке 10 данные представлены в виде дерева целей по результатам внедрения индивидуальной траектории развития в работу руководителя департамента бакалавриата (экономических и управленческих программ).

Дерево целей представляет собой структурированную совокупность целей, построенную по иерархическому принципу. По сути, это визуальное представление достижения целей. Принцип, согласно которому главная цель достигается за счет совокупности второстепенных и дополнительных целей



Рисунок 10 – Дерево целей по результатам внедрения индивидуальной траектории развития в работу руководителя департамента бакалавриата (экономических и управленческих программ)

Далее рассмотрим действие индивидуальной траектории развития на примере руководителя департамента магистратуры (бизнес-программ).

После прохождения обучения на эксперта данный руководитель также усовершенствовал навыки, необходимые для управления департаментом. Работа с внутренней документацией, а также с нормативной документацией института и университета стала более грамотной, руководитель стал успешнее вести дела департамента, уменьшилось количество срывов сроков.

Посещение вебинаров, мастер-классов, тренингов, семинаров, форумов, конференций, выставок, онлайн-курсов и т.д. как в роли участника, так и в роли организатора, дает отличную возможность для повышения медийности, узнаваемости. На данных мероприятиях можно получить полезные знакомства, договориться об особых условиях, продать консалтинговые услуги института, найти клиентов для осуществления государственных закупок и т.д. Все это ведет к выполнению показателей ФХД.

Разного рода продвижения действуют схожим образом, а именно повышают медийность и узнаваемость, но могут охватывать большую аудиторию, выходить за рамки города. Это влияет на набор студентов в университет, в институте финансов, экономики и управления хорошо развито дистанционное обучение. Набор студентов один из показателей ФХД. Кроме того, продвижение за пределами города позволяет увеличить количество хозяйственных договоров, привлечь дополнительное финансирование в институт. Выгруженное в общий доступ портфолио создает имидж руководителя, что также влияет на медийность и узнаваемость.

После прохождения повышений квалификации, а также регистрации на образовательных площадках руководитель департамента смог расширить свои профессиональные компетенции, такие как тайм-менеджмент, планирование, стратегический менеджмент и т.д. Данные мероприятия влияют на соблюдение сроков выполнения плана ФХД.

Написание статьи Scopus и выигранные тендеры на государственных закупках уже являются важными показателями ФХД и должны быть включены в индивидуальную траекторию руководителя данного департамента обязательно. Кроме того, данный вид работ также позволяет расширить профессиональные компетенции, в результате чего сроки выполнения плана ФХД соблюдаются.

На рисунке 11 представлено дерево целей по результатам внедрения индивидуальной траектории развития в работу руководителя департамента магистратуры (бизнес-программ).

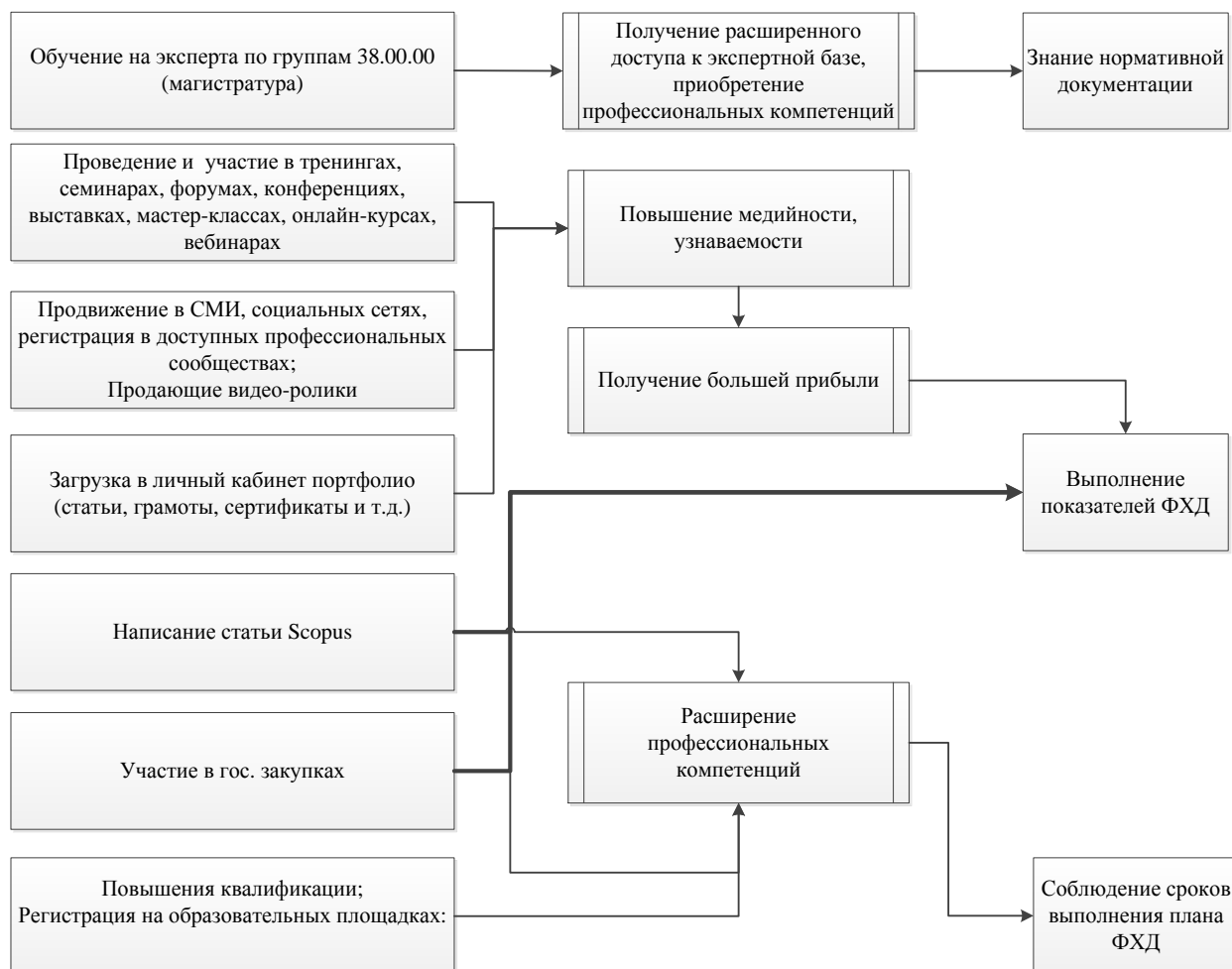


Рисунок 11 – Дерево целей по результатам внедрения индивидуальной траектории развития в работу руководителя департамента магистратуры (бизнес-пограмм)

Наконец, рассмотрим индивидуальную траекторию развития руководителя департамента предпринимательства.

Одним из ключевых факторов для руководителя департамента предпринимательства является владение английским языком. Для его улучшения необходимо посещение курсов, тренингов, занятий с частным репетитором и т.д. Владение английским языком позволяет продвигать студенческие проекты на международном уровне, принимать участие в международных конкурсах, обучении, тренингах. Владение английским языком является необходимым условием университета третьего поколения. В настоящее время границы между различными университетами стираются, и этот процесс невозможен без использования английского языка.

Загрузка портфолио в личный кабинет, а также активное продвижение в СМИ, социальных сетях, PR, продающие видеоролики позволяют увеличить узнаваемость, что влияет на повышение медийности. Узнаваемость и медийность являются необходимым условием для успешного ведения дел руководителем департамента предпринимательства. Это одно из главных условий получения финансирования, через привлечение спонсоров. Кроме того, данный фактор позволяет привлечь абитуриентов в ВУЗ, что ведет к увеличению прибыли.

Участие в тренингах, семинарах, форумах, онлайн-вебинарах и т.д. а также регистрация в доступных профессиональных сообществах тоже ведет к увеличению узнаваемости, а также способствует получению новых каналов сбыта и продвижению себя и бренда университета. Кроме того, данные виды работ расширяют профессиональные компетенции, а это в свою очередь влияет на коммуникабельность. Сюда же можно отнести и повышения квалификации.

На рисунке 12 представлено дерево целей по результатам внедрения индивидуальной траектории развития в работу руководителя департамента предпринимательства.



Рисунок 12 – Дерево целей по результатам внедрения индивидуальной траектории развития в работу руководителя департамента предпринимательства.

Для оценки изменения владения факторами проведем повторную экспертную оценку соответствия руководителей важнейшим факторам, влияющим на качество работы департамента после успешного внедрения мероприятий, описанных в разделе 2.2.

Эксперты оценивают соответствие руководителей департаментов заявленным факторам по абсолютной (численной шкале), а именно 10-ти балльной шкале. После чего рассчитаем коэффициент конкордации для повторной экспертной оценки.

Результаты экспертной оценки, а также данные для расчёта коэффициента конкордации представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Повторная экспертная оценка руководителей департаментов

Департамент	Фактор	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Интегрированный показатель	Сумма	Отклонение от среднего арифметического	Квадрат отклонений
Бакалавриата (экономических и управленческих программ)	Знание нормативной документации	9	9	9	9	9	9	9	10	9	9	10	9,18	101,00	0,56	0,31
	Производительность труда	10	9	9	10	9	9	10	9	10	10	10	9,55	105,00	4,56	20,75
	Руководящие навыки	10	10	10	9	10	9	10	9	10	9	10	9,64	106,00	5,56	30,86
Магистратуры (бизнес-программ)	Знание нормативной документации	8	8	8	8	9	8	9	8	8	8	9	8,27	91,00	-9,44	89,20
	Выполнение показателей ФХД	9	9	9	9	9	8	9	9	9	9	8	8,82	97,00	-3,44	11,86
	Соблюдение сроков выполнения плана ФХД	9	9	10	9	9	9	9	9	10	9	9	9,18	101,00	0,56	0,31
Предпринимательства	Коммуникабельность	10	10	10	9	9	10	10	10	10	9	9	9,64	106,00	5,56	30,86
	Владение английским языком	8	8	8	9	9	8	9	9	8	9	8	8,45	93,00	-7,44	55,42
	Медийность	9	10	9	9	10	10	9	10	9	10	9	9,45	104,00	3,56	12,64
Сумма:															252,22	

Согласно формуле 1, используя данные представленные в таблице 20 рассчитаем коэффициент конкордации:

$$W = 1 - \frac{12 \cdot 252,22}{11^2 \cdot 9^3 - 9} = 0,9653$$

Коэффициент конкордации выше 0,7 свидетельствует о достаточной согласованности экспертов.

После успешного внедрения мероприятий по результатам повторной экспертной оценки все руководители по всем наиболее значимым факторам получили интегрированный показатель более 8 баллов, что свидетельствует о высоком уровне владения фактором, а значит достаточное соответствие руководителя требованиям.

На рисунках 13-15 представлена динамика изменения владения каждым из описанных выше факторов.

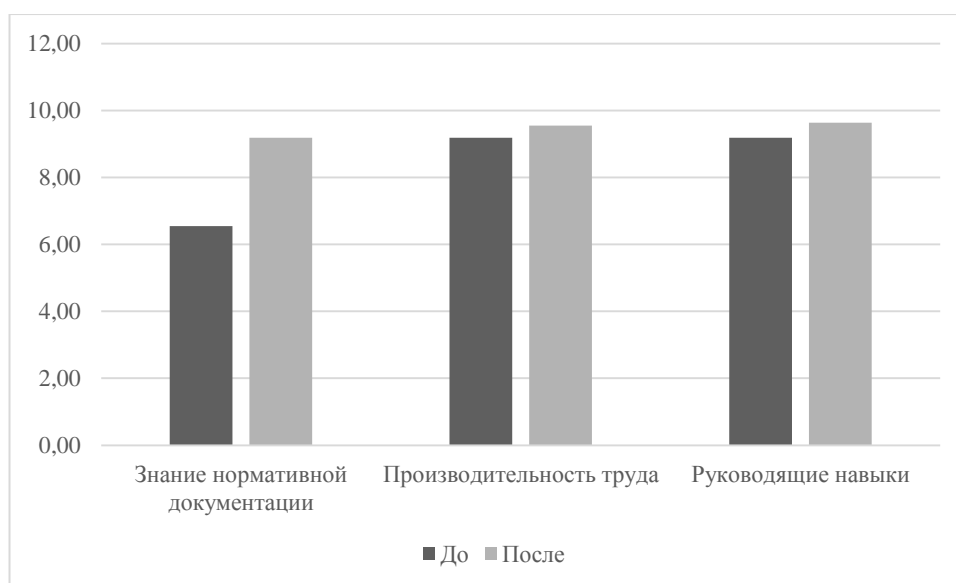


Рисунок 13 – Динамика изменения уровня владения факторами руководителем департамента бакалавриата (экономических и управленческих программ)

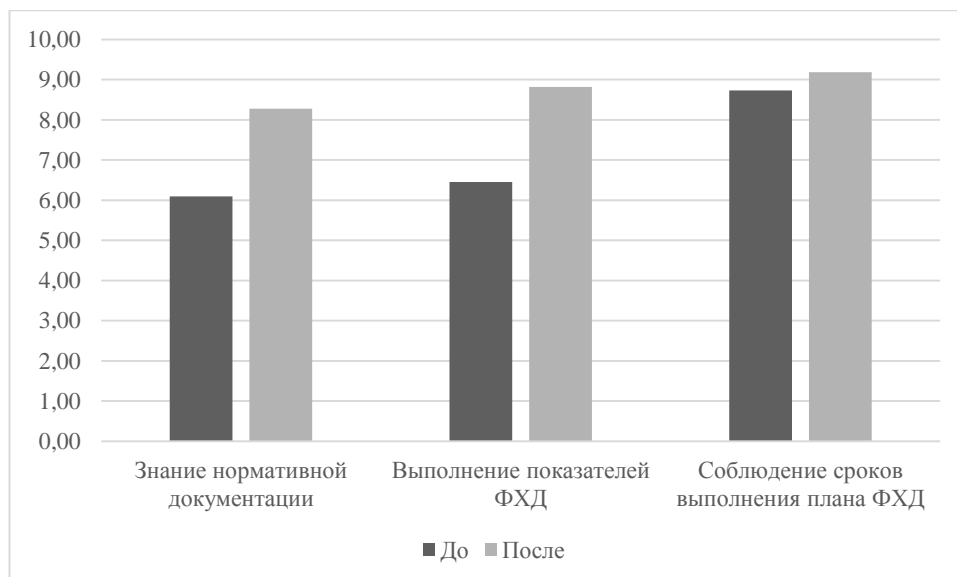


Рисунок 14 – Динамика изменения уровня владения факторами руководителем департамента магистратуры (бизнес-программ)

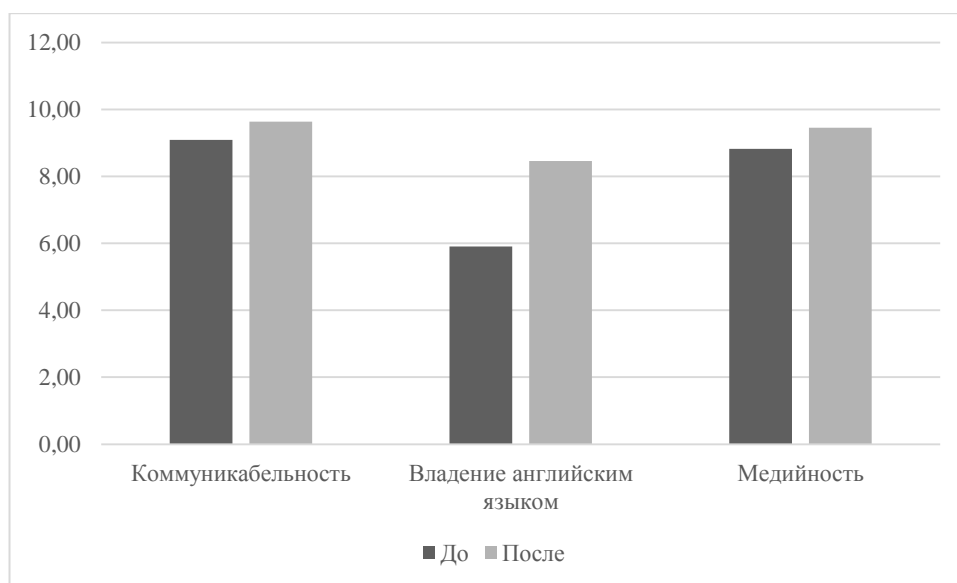


Рисунок 15 – Динамика изменения уровня владения факторами руководителем департамента предпринимательства

Как мы видим, после внедрения мероприятий значительно увеличился уровень владения факторами, которым не соответствовали руководители департаментов, но кроме того увеличился уровень владения тех факторов, которым руководители соответствовали и до внедрения мероприятий.

Выводы по второй главе

В главе 2 были решены задачи, связанные с выявлением факторов готовности руководителя к управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения, разрабатывается процесс формирования готовности руководителя, анализируется изменение готовности к управленческой деятельности, представляется динамика.

В процессе формирующего этапа эксперимента, методами исследования которого были основные методы контроля качества, были выявлены ключевые факторы, которые влияют на работу руководителей департаментов и проведена оценка соответствия им. Данный этап показал, что руководители соответствуют предложенным мероприятиям не в полной мере и требуют внедрения мероприятий для их повышения. Был разработан и внедрен процесс формирования готовности руководителей к управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения. Контрольный этап эксперимента был направлен на анализ изменений и оценку готовности руководителей после внедрения предложенных мероприятий.

Для оценки влияния выявленных факторов на качество работы руководителей мы использовали методику FMEA, на основе полученных данных была построена диаграмма Парето для каждого руководителя. Согласно закону Парето, были определены приоритетные факторы, влияющие на качество работы руководителей департаментов.

Метод экспертной оценки, позволил выявить слабые места (средний уровень соответствия показателям – менее 8 баллов) в готовности руководителей к управленческой деятельности. Достоверность результатов экспертной оценки была проверена с помощью вычисления коэффициента конкордации, равный 0,7, что говорит о достаточной согласованности экспертов.

Таким образом, было выявлено, что руководителям департаментов бакалавриата (экономических и управленческих программ) и магистратуры (бизнес-программ) необходимо повысить знание нормативной документации,

руководителю департамента магистратуры (бизнес-программ) увеличить выполнение показателей ФХД, а руководителю департамента предпринимательства улучшить владение английским языком. Данные факторы требуют мероприятий для улучшения показателей.

Во второй части формирующего этапа эксперимента на основе процессного подхода был разработан и внедрен процесс формирования готовности руководителей к управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения.

Основываясь на результатах экспертной оценки, процессе формирования готовности руководителя, а также стратегических задач каждого руководителя была составлена индивидуальная траектория развития каждого руководителя

Для успешного внедрения индивидуальных траекторий развития была использована система мотивации – один из наиболее действенных инструментов управления, позволяющих влиять на эффективность деятельности сотрудников и организации в целом. Премирование – неотъемлемая часть мотивационной схемы работников, призванная стимулировать их к более качественной и эффективной деятельности.

Для эффективного отслеживания выполнения данных видов работ была внедрена диаграмма Ганта. Для удобства использования диаграмма Ганта была представлена в виде таблицы, где указан полный календарь на период эксперимента

В результате внедрения индивидуальных траекторий развития руководители департаментов стали лучше владеть факторами, необходимыми для осуществления управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения. В контрольном этапе эксперимента была проведена повторная экспертная оценка, после чего рассчитан коэффициент конкордации, подтвердивший согласованность экспертов

После успешного внедрения мероприятий по результатам повторной экспертной оценки все руководители по всем наиболее значимым факторам

получили интегрированный показатель более 8 баллов, что свидетельствует о высоком уровне владения фактором, а значит достаточное соответствие руководителя требованиям.

Обращаясь к проведенному исследованию, можно сделать вывод, что готовность руководителей к управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения возрастет, если оценка их деятельности и актуализация индивидуальной траектории развития будет внедрена в структурное подразделение и будет реализовываться регулярно.

Заключение

В настоящее время происходит активный переход к новой модели университета, к модели «университета третьего поколения». В рамках данной модели на базе университетов создаётся интегрированная предпринимательская экосистема, в которой они становятся ключевыми поставщиками инноваций. Модель университета третьего поколения является необходимым условием для дальнейшего развития высшего образования.

Университетам, которые стремятся войти в число университетов третьего поколения, нужна новая модель руководителя, сочетающего в себе генерального директора для динамичного и предпринимательского учреждения, которое соответствует требованиям 21-го века, и опытного научного сотрудника, который может развивать интеллектуальный авторитет университета.

Проблема исследования заключалась в том, чтобы узнать, какими должны быть условия, позволяющие руководителю структурного подразделения образовательной организации осуществлять управленческую деятельность в условиях университета третьего поколения. Данная проблема была решена с помощью разработки процесса формирования готовности руководителя к управленческой деятельности.

Также в исследовании были решены поставленные задачи: на основе теоретического анализа была определена степень разработанности выявленной проблемы на современном этапе, определены факторы готовности руководителя структурного подразделения к управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения, был разработан процесс формирования готовности руководителя структурного подразделения к управленческой деятельности в условиях университета третьего поколения.

Для проведения формирующего этапа эксперимента были использованы методы управления качеством, в результате чего были выявлены факторы готовности руководителя к управленческой деятельности. Был разработан процесс формирования готовности к управленческой деятельности, в результате которого была внедрена индивидуальная траектория развития в деятельность руководителя каждого департамента. В результате экспериментальной проверки данного процесса мы увидели положительную динамику изменения готовности руководителей.

Гипотеза исследования, базирующаяся на том, что руководитель структурного подразделения образовательной организации, осуществляющей управленческую деятельность в условиях университета третьего поколения, будет соответствовать требованиям организации, если будут осуществлены проверенные в работе факторы. Цель исследования достигнута. Задачи решены.

Однако необходимо отметить, что решение проблемы не исчерпывается данным исследованием. В дальнейшем необходимо расширить модель формирования готовности руководителя структурного подразделения к управленческой деятельности в условиях третьего поколения.

Список используемой литературы

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Система менеджмента качества. Требования. – Введ. 2015-11-01. – М.: Стандартинформ, 2015. 32 с.
2. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Система менеджмента качества. Основные положения и словарь. – Введ. 2015-09-28. – М.: Стандартинформ, 2015. 27 с.
3. Алимова, Э.К., Николаева, Н.Г. Метод FMEA как путь повышения качества продукции // Вестник Казанского технологического университета. 2014. №14.
4. Быков, Ю.М., Мартынова, О.А., Костычева, Л.Д. Возможности использования внутреннего аудита для развития системы менеджмента качества в ВОЛГТУ [Электронный ресурс] // Научная электронная библиотека. – Режим доступа: <http://elibrary.ru>
5. Варакса, А.М. Адаптация образовательных инноваций для преподавания экономической теории в технических ВУЗах // Сборник конференций НИЦ Социосфера. 2015. №22. С.219-223
6. Виссема Иохан Г. Университет третьего поколения: управление университетом в переходный период. – М.: Сбербанк, 2016. 422 с
7. Гладких, Я. Н., Семенова, В.Г. Современные маркетинговые инструменты развития инфраструктуры ВУЗа // Экономика и социум. 2016. № 2(33)
8. Головкин, Н.В., Зиневич, О.В., Рузанкина, Е.А. Университет третьего поколения: Б. Кларк и Й. Уисема // Высшее образование в России. 2016. № 8+9 (204). С. 40–47.
9. Дьяченко, М. И., Кандыбович, Л. А. Психологические проблемы готовности к деятельности — Минск, 1976. — 25 с.
10. Инновационная инфраструктура Тольяттинского государственного университета [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://edu.tltsu.ru/sites/sites_content/site3136/html/media80368/infra.pdf#1

11. Кадрова, Г.Р. Применение процессного подхода к управлению современной организацией // Огарёв-Online. 2018. №1 (106).
12. Куликова, Т. А. Куликов, М. В., Данилин, Д. В. К вопросу о применении семи инструментов контроля качества в высших военных учебных заведениях // Научный журнал КубГАУ - Scientific Journal of KubSAU. 2017. №130.
13. Кузьмин, А.М. Метод анализа видов и последствий отказов [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.inventech.ru/pub/methods/metod-0027/>
14. Кузьмин, А.М. Метод «Семь основных инструментов контроля» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.inventech.ru/pub/methods/metod-0006/>
15. Курзаева, Л.В., Овчинникова, И.Г., Чичиланова, С.А. К вопросу о совершенствовании методики оценки эффективности решения задач управления качеством образования на основе экспертной информации // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 6-3. – С. 473-478;
16. Левицкий, Ю.В., Варакса, А.М. Саморазвитие образования и науки как результат экономической глобализации // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2014. №11-12. С. 105-108.
17. Мунт, О.В., Перевезенцева, Е.Д., Корсакова, В.К., Шурыгин, С.В. Как построить систему качества/Форум молодых ученых. 2017. №10(14)
18. Научно-технические разработки ТГУ. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://edu.tltsu.ru/sites/sites_content/site3136/html/media73788/NTR_2013.pdf#1
19. Положение о департаменте института финансов, экономики и управления Тольяттинского государственного университета (Решение ученого совета ТГУ №109 от 22 февраля 2018 г.) – Тольятти: ТГУ, 2018. 7 с.
20. Программа развития и программа трансформации в университетский центр инновационного и технологического развития Самарской области [Электронный ресурс] Режим доступа:

https://www.tltsu.ru/about_the_university/transformation/Programma_razvitiya_i_transformacii.pdf

21. Селезнева, А.В. Особенности применения метода FMEA в образовании // Вестник ПНИПУ. Машиностроение, материаловедение. 2015. №1.

22. Соколовская, М. В., Буянкина, Р. Г., Попова, О. М., Никулина, С. Ю. Критерии эффективности внутренних аудитов образовательной организации // Сибирское медицинское обозрение. 2014. №6 (90).

23. Banton C. Efficiency Definition [Электронный ресурс]. // Investopedia. 2019. – Режим доступа: <https://www.investopedia.com/terms/e/efficiency.asp>

24. Farrington D., Ismaili D. Finding the right person to lead a third generation university: a new approach in the Republic of Macedonia [Электронный ресурс] // Procedia Social and Behavioral Sciences. 2011. №15. PP. 2083–2087. Режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811006045>

25. Kenton W. Knowledge Economy [Электронный ресурс]. // Investopedia. 2019. – Режим доступа: <https://www.investopedia.com/terms/k/knowledge-economy.asp>

26. Lane J. Higher Education system 3.0 [Электронный ресурс] // State University of New York Press, Albany. 2013. PP 6-9. Режим доступа: <http://www.sunypress.edu/pdf/62947.pdf>

27. Maximova O., Belyaev V., Laukart-Gorbacheva O., Nagmatullina L. Hamzina G. Russian Education in the Context of the Third Generation Universities` Discourse: Employers` Evaluation [Электронный ресурс] // International journal of environmental & Science education 2016, VOL. 11, NO. 16, PP 9101-9111. Режим доступа: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1118958.pdf>

28. Salmon G. Notes on Higher Education 1.0 to 3.0 and Beyond [Электронный ресурс] // Gilly Salmon. 2016. Режим доступа:

https://www.gillysalmon.com/uploads/5/0/1/3/50133443/education_1-0_to_3-_0.pdf

29. Selingo J., Carey K., Pennington H., Fishman R., Palmer I. The Next Generation University [Электронный ресурс] // New America Foundation. 2013. Режим доступа: https://postsecondary.gatesfoundation.org/wp-content/uploads/2014/10/New-America-Foundation_The-Next-Generation-University.pdf

30. Skribans V., Lektuers A., Merkuryev Y. Third Generation University Strategic Planning Model Development [Электронный ресурс] // Riga Technical University. 2013. Режим доступа: https://mpa.ub.uni-muenchen.de/49168/1/MPRA_paper_49168.pdf

31. Tracy B. The 80/20 Rule Explained//Brian Tracy International. 2018. Режим доступа: <https://www.briantracy.com/blog/personal-success/how-to-use-the-80-20-rule-pareto-principle/>

32. Żak K. The knowledge economy – the diagnosis of its condition in selected countries [Электронный ресурс] /Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. 2016. № 271. Режим доступа: <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.cejsh-830242e1-2713-460e-a2db-053fbb334dde/c/15.pdf>



Рисунок 1 – Схема трансформации ТГУ [20]