

УДК 378.1

РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ИННОВАЦИОННОГО ВУЗА

Ключевые слова: инновационный вуз, предпринимательский вуз, клиентоориентированный подход, инновационный процесс.

Сербиновский Б.Ю.

*доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой экономики и
менеджмента Педагогического института
Южного федерального университета*

Дымова М.Н.

*помощник ректора по учебной работе НОУ
ВПО Северо-Кавказского института бизнеса,
инженерных и информационных технологий
(СКИБИИТ)*

Сегодня деятельность вузов оказывается под воздействием противоречивых факторов. Они функционируют в условиях жесткого контроля со стороны государства и обостряющейся конкуренции, заставляющей вуз использовать инновационный клиентоориентированный подход в управлении. Стремление к стратегическому видению своего места на рынке, сохранению и расширению доли рынка заставляет вуз заниматься сбором и анализом данных о клиентах и внешней среде и находиться в режиме поиска инновационных решений. С помощью клиентоориентированного подхода вуз формирует лояльное отношение потребителей образовательных и научных услуг и создает репутацию для привлечения потенциальных. Клиентоориентированный подход объективно становится идеологией университетов предпринимательского типа, для которых характерна нацеленность на привлечение внешних денежных средств. Формируются особые отношения к клиентам, в которых абитуриенты, студенты, родители, учителя и другие субъекты отношений становятся активными участниками процесса оказания образовательных услуг.

Вместе с тем, как показывает практика, клиентоориентированный подход в образовании не может развиваться на основе принципа «клиент всегда прав», прежде всего – в части определения квалификационных требований к специалистам, бакалаврам и магистрам, качеству и организации учебного процесса. Инновационное образование: 1) принимает к сведению требования рынка; 2) не может ориентироваться только на них, поскольку инновационная идея практически всегда опережает осознанные запросы общества и может вступать с ними в противоречие; 3) должно сохранять качество образовательного процесса и игнорировать требования «охотников за дипломами»; 4) опирается на существующую ресурсную базу, технологии, кадры, сложив-

шийся в обществе кредит доверия к образовательной организации.

Основным принципом клиентоориентированного подхода должна стать социальная ответственность, предусматривающая достижение баланса интересов всех участников образовательного процесса.

Реализуя клиентоориентированный подход, вуз совершенствует структуру управления, чтобы гибко реагировать на изменения во внешней среде, соответствовать потребностям клиентов и обеспечивать высокое качество образовательных и научных услуг.

По мнению Г.И. Лазарева, эффективность любого производства в условиях рынка оценивается качеством его про-

дукции и спросом на нее. Только качество подготовленных специалистов, измеряемое прежде всего их востребованностью на рынке труда, способно обеспечить выживаемость вуза в новых условиях. И в этом интересы вуза как самостоятельной организации полностью совпадают с интересами государства (рис. 1) [6, с. 295]. Однако «полного совпадения интересов», как показывает практика, не наступает. Государство защищает интересы всего общества, но лишь в той мере, насколько оно их понимает, воспринимает, разделяет. Защита интересов ограничена бюджетными ресурсами и существующими административно-правовыми механизмами. Если бы интересы полностью совпадали,

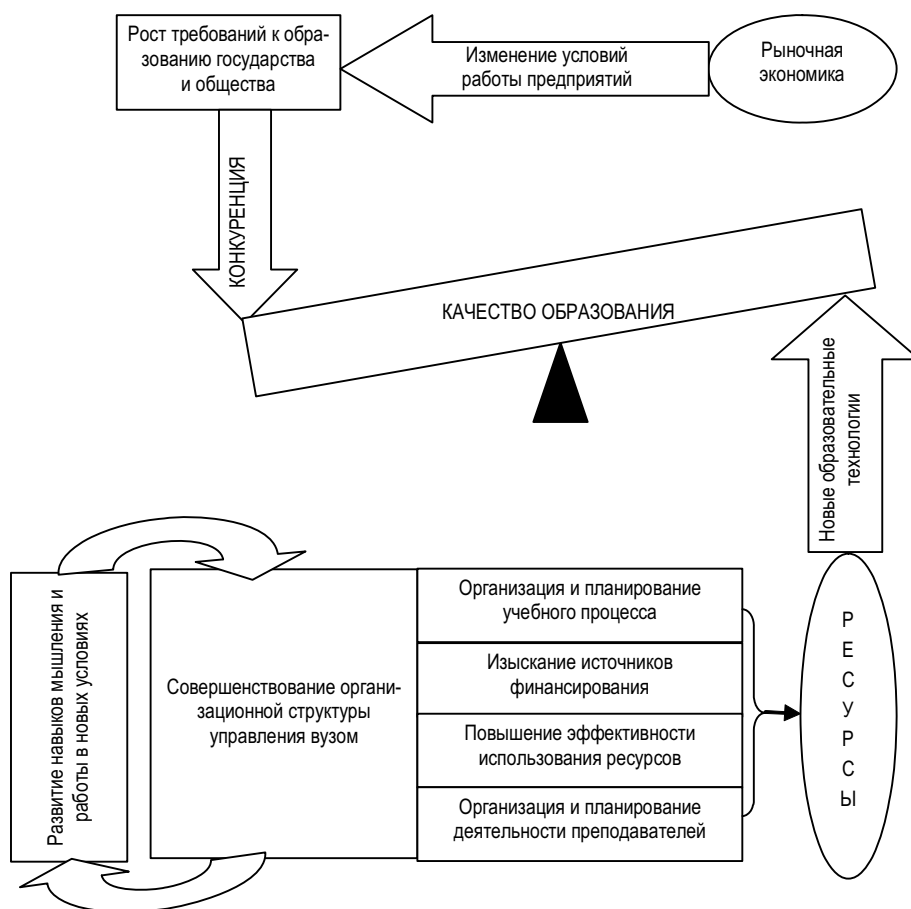


Рис. 1. Основные элементы концепции формирования новой организационной структуры управления вузом

то государство полностью обеспечивало бы потребности вузов в бюджетном финансировании и не осуществляло жесткий контроль за качеством и организацией учебного процесса.

Вуз всегда ориентирован на интересы:

- конкретных потребителей, в том числе абитуриентов и студентов;
- исполнительной государственной власти и ее требования, но только в той мере, которая связана с лицензированием, аттестацией, аккредитацией и бюджетным финансированием.

Вместе с этим его интересы связаны с получением дохода от образовательной и научной деятельности, достаточного для воспроизводства бизнеса.

Формирование организационной структуры является основополагающим шагом, без которого невозможно осуществление управленческой функции. Большинство вузов использует жесткие иерархические (традиционные) структуры управления и бюрократические (механические) системы (модели) управления. Их основные признаки [5, с. 66]: четкое разделение труда между участниками производственного процесса; иерархичность, или строгая подчиненность управленческих звеньев (преобладают вертикальные потоки информации); общая цель разделена на частные задачи; формализованные правила (ин-

струкции) для всех служащих предприятия; отбор и движение персонала происходят на основе оценки технической квалификации; контроль за процессом производства сосредоточен в высших звеньях управления.

Бюрократическая система легко разрушает любое нововведение искусственно созданными нормами, регламентированным поведением персонала, строгим соблюдением заведенного в вузе порядка. Бюрократическая организация осуществляет нововведения сверху, но возникает основное противоречие, связанное с источником инноваций – энтузиастом-новатором, который вынужден преодолевать бюрократические барьеры.

Для вуза инновационного и предпринимательского типа, готового разрабатывать и осваивать новые образовательные и научные продукты и технологии, больше подходит органическая система управления. Ее признаки известны и отражены на рис. 2 [там же, с. 67].

Существующие структуры управления в вузах, сложившиеся за годы административно-командного стиля управления и не претерпевшие практически никаких изменений, носят бюрократический характер и не позволяют вузу эффективно реагировать на изменения внешней среды и адаптироваться к новым экономическим условиям. Жес-

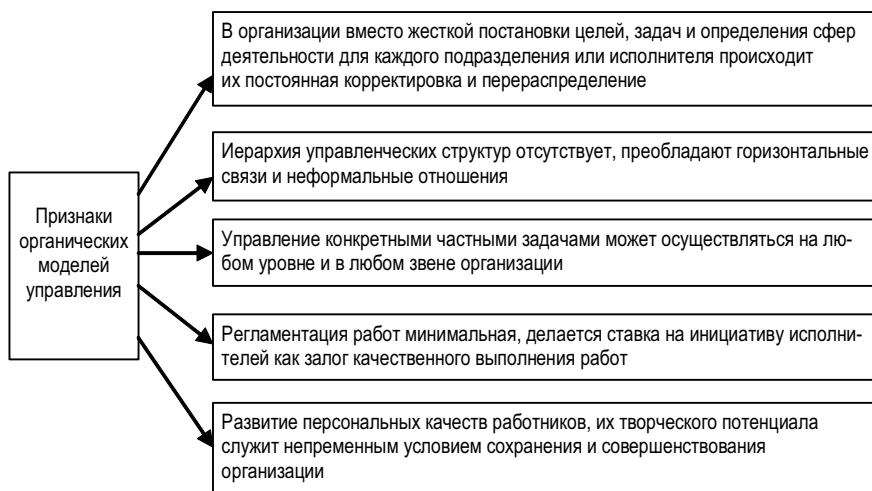


Рис. 2. Признаки органических моделей управления

тность структуры не дает сегодня вузам возможности реализовать стратегии предпринимательского управления по многим аспектам деятельности, следовательно, необходима радикальная перестройка организационной структуры вуза, которая должна повлечь за собой необходимые изменения бизнес-процессов его образовательной деятельности.

Кроме линейной, функциональной, линейно-функциональной и органической структуры вуз может использовать другие известные структуры: дивизионную, матричную, сетевую (групповой бизнес) [1, с. 96].

Выбор типа организационной структуры может осуществляться с помощью экспертного метода. В этом случае экспертам предлагаются характеристики оргструктур, которые нужно проранжировать по степени важности. На основе выставленных оценок получают веса характеристик, отражающие их относительную важность. Последняя учитывается при выборе организационных структур. В качестве характеристик могут выступать: возможность диверсификации без существенной потери контроля за деятельностью; гибкость по отношению к условиям внешней среды; оперативность принятия решений; степень централизации финансовых ресурсов; возможность проявления инициативы и самостоятельности; оперативность контроля; маневренность ресурсов; инновационность, деловая и предпринимательская активность, другие параметры.

Обычно формальная структура характеризуется такими параметрами, как охват контролем (число подчиненных, которые отчитываются перед одним руководителем); степень стандартизации трудовых функций; количество ступеней иерархии (уровень вертикального разделения труда); степень разделения труда между отдельными единицами (уровень горизонтального разделения труда); разнообразие заданий, которые должны быть выполнены для достижения целей организации; сте-

пень распределения физических активов организации по различным местам и регионам (территориальное или географическое разделение труда). Однако такой набор параметров не учитывает те характеристики, которые помогли бы выделить и измерить степень инновационности и предпринимательской активности вуза.

Применение критериев предпринимательской и инновационной активности к оценке деятельности вуза становится в современных условиях важным и необходимым. При этом следует уточнить, что нужно понимать под инновационным университетом и что – под предпринимательским.

Как пишет О. Перминова: «Появилось понятие “предпринимательский университет” в двух неодинаковых значениях: 1) предпринимательский университет как вуз, обучающий предпринимательству; 2) предпринимательский университет как субъект предпринимательской деятельности» [3, с. 12]. При этом она ссылается на профессора Ю.Б. Рубина [4].

С первой формулировкой связано не обучение предпринимательству как экономической дисциплине, а создание:

- образовательных программ, предусматривающих интеграцию учебных и предпринимательских процессов, в которых обучаемый может принять практическое участие в предпринимательстве в учебно-научно-предпринимательских комплексах, бизнес-инкубаторах, технопарках и других подобных структурах;
- условий для студента, желающего стать предпринимателем и реализовать собственный предпринимательский проект, завершающийся созданием фирмы;
- инфраструктуры поддержки предпринимательства, в том числе информационной, консалтинговой, финансовой.

Подобные структуры существуют в Южном федеральном университете в составе учебно-научно-производствен-

ных комплексов (УНПК). В качестве примера можно привести структуру Учебно-научно-инновационно-технологического комплекса (УНИТК) «Высокие технологии», созданного под руководством профессора А.Е. Панича. В его состав входят: Научное конструкторско-технологическое бюро «Пьезоприбор»; факультет высоких технологий; Ростовский-на-Дону филиал Научно-исследовательского института физических измерений; Центр коллективного пользования научным оборудованием Южного корпоративного университета «Высокие технологии»; Ростовский центр трансфера технологий; Региональный центр Российской ассоциации наноиндустрии; учебно-методический центр «Инженерное образование»; Гидроакустический испытательный полигон; Локальный технопарк малых инновационных предприятий, включающий студенческое конструкторское бюро ООО «Пьезоприбор», ООО «Измеритель», ООО «Научные приборы», ОАО «Домен», ООО «Пьезоэлектрик». В процессе создания находятся: Информационно-аналитический центр коллективного пользования; Научно-образовательный центр «Инновационные технологии»; Научно-образовательный центр «Квант»; сеть совместных учебно-научно-инновационных лабораторий УНИТК «Высокие технологии» и ассоциации предприятий «Высокие технологии».

Вторая формулировка связывает университет с предпринимательством и его внутренней и внешней формами – интрапренерством и антрепренерством. В этом случае руководство вуза должно отличаться предпринимательским поведением и поддерживать предпринимательскую активность персонала, с одной стороны, реализуя инновации внутри вуза, а с другой – активно и инновационно действуя на рынке образовательных услуг и научной продукции.

Предпринимательское мышление должно найти свою опору в умах руководителей, преподавателей, студентов и, как пишет Б. Кларк, изменить образо-

вательные отношения и предпринимательскую активность некоммерческой организации [7], какой является вуз.

Понятие «инновационный университет» следует рассматривать как некое «технологическое» дополнение к понятию «предпринимательский университет». Поскольку инновационная функция – одна из основных экономических функций предпринимателя, то характеристику «инновационный» по отношению к вузу следует связывать с двумя аспектами:

- вуз создает и использует в своей образовательной и научной практике инновационные процессы как процессы превращения плодотворных идей сначала в научный продукт, а потом в практически используемую инновацию;
- существуют инновационные результаты деятельности, т.е. инновации, внедренные в вузе как результат интрапренерства для улучшения образовательного или научного продукта и повышения различных сторон эффективности деятельности, или инновации, созданные для покупателей образовательных услуг или научных продуктов.

Следовательно, инновационный вуз должен заботиться, во-первых, о разработке инновационных процессов и их формальном закреплении в деятельности и процессах вуза, а во-вторых, о результатах таких инновационных процессов, поглощающих часть ресурсов вуза, но дающих коммерческий результат, превышающий затраты.

Говоря о перестройке управления вузом, большинство исследователей и экспертов фокусирует внимание на приоритетном развитии и расширении экономических служб, маркетинговых структур, инфраструктуры поддержки предпринимательства (бизнес-инкубаторы), а также на усилении лидирующей роли руководства. Однако структура кафедр и факультетов при реформировании управления вузом, как правило, не затрагивается. Между тем образовательный процесс является основным

бизнес-процессом в вузе, следовательно, именно он должен стать в центре внимания руководства. Правильная организация и оптимизация образовательного процесса ведет к росту прибыли через повышение ценности образовательных услуг и сокращение издержек. Обеспечение высокого качества образования как процесса позволяет повысить конкурентоспособность оказываемых образовательных услуг, что положительно сказывается на их потребительской стоимости и цене. Немаловажным качеством правильно организованного бизнес-процесса является его гибкость и возможность легко реагировать на изменение запроса. Но гибкости мешает классический (функциональный, или традиционный) подход к моделированию организационной структуры управления. Образовательные учреждения при построении своей иерархии руководствуются вертикально-функциональным принципом, предусматривающим объединение специалистов одного профиля в мощные подразделения, что способствует специализации по знаниям, навыкам, рабочему процессу или рабочей функции, но препятствует созданию конкурентных команд, объединенных для достижения общих целей, в том числе создания и практического использования инноваций.

Проанализируем модель управления высшим учебным заведением, наиболее распространенную в российской высшей школе [2, с. 44]. Она представ-

ляет собой вертикальную трехуровневую структуру: стратегическая вершина (ректорат, ученый совет) – срединная линия (общеузовские управления, отделы) – операционное ядро (факультеты). Это линейная модель управления, при которой руководители разных уровней осуществляют единоличное руководство всеми подчиненными им нижестоящими руководителями, а каждый руководитель нижерасположенного уровня имеет только одного непосредственного начальника в лице соответствующего руководителя вышестоящего уровня. Решение, генерируемое «стратегической вершиной», обязательно для исполнения каждого структурного подразделения из «операционного ядра». Такая система обеспечивает эффективное функционирование вуза в стабильной и относительно предсказуемой внешней среде, т.е. она хороша для плановой экономики, предполагающей исполнение всеми производящими подразделениями однотипных согласованных во времени действий. Если же вуз хочет успешно функционировать в среде рыночной экономики, его структуру желательно трансформировать в инновационную матричную структуру управления, как это предлагает Н.П. Макаркин (рис. 3) [там же, с. 45].

Линейная структура управления вузом приобретает дополнительный элемент (техноструктуру) на уровне срединной линии. Претерпевают изменения функции управления. Если у элементов

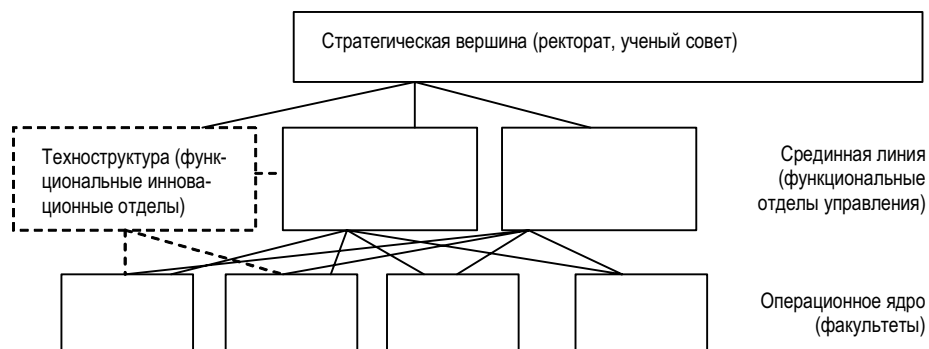


Рис. 3. Инновационная матричная система управления высшим учебным заведением

срединной линии линейной структуры основная функция контрольно-распорядительная, то у техноструктуры – преимущественно организационная. Задачи техноструктуры – анализ эффективности того или иного вида деятельности высшего учебного заведения и организации в этом виде деятельности инноваций. Характер внедряемых инноваций предполагает участие в них либо всех, либо только части структурных подразделений операционного ядра. В любом случае в основе действий техноструктуры лежит матричный принцип управления. Появление техноструктуры в управлении вузом представляет собой инструмент организации активных действий вуза в рыночной среде.

Можно привести пример внедрения техноструктуры в Северо-Кавказском институте бизнеса, инженерных и информационных технологий (СКИБИИТ). Одной из техноструктур является Армавирский бизнес-инкубатор, призванный помочь начинающим предпринимателям города и районов в становлении и развитии собственного дела. В институте студенты под патронажем Армавирского бизнес-инкубатора разрабатывают бизнес-проекты для начинающих предпринимателей, но могут подготовить и открыть собственный бизнес. Армавирский бизнес-инкубатор выступает инновационным компонентом деятельности СКИБИИТ и выполняет организационную функцию в отношении инновационных процессов, в которые вовлечены специализированные научные кружки, участвующие в разработке и реализации бизнес-проектов.

Руководитель вуза, задавшийся целью превратить его в инновационный предпринимательский вуз, должен использовать внутрифирменное предпринимательство (интрапренерство), которое связано с творческой предпринимательской активностью персонала на внутривузовском уровне. Интрапренерство нуждается в поддержке руководства. Работник вуза, предлагая идею,

готов участвовать в превращении ее в практически используемую инновацию, но он не сможет внедрить ее в вузе без поддержки руководства. Развитие интрапренерства требует замены иерархической системы с ее жесткими вертикальными структурами на внутреннюю сетевую структуру связей между разными специалистами и подразделениями.

Создавая вуз инновационного и предпринимательского типа, необходимо избавиться от таких недостатков, как избыточность, иерархичность, жесткость и некоторая фрагментарность организационной структуры университета. Следует разработать более плоскую (менее иерархичную) организационную структуру.

Необходимо изменить организационно-управленческую структуру университета с учетом соблюдения следующих условий: обеспечение гибкого реагирования на изменение требований образовательного и трудового рынков; обеспечение экономически целесообразного уровня децентрализации вырабатываемых управленческих решений; закрепление за соответствующими структурными подразделениями университета выполнения конкретных функций, исключая их дублирование; персонификация ответственности за организацию и выполнение каждой функции управления, осуществляемой в вузе.

Преимущества матричной (проектной) структуры управления вузом очевидны и известны [6, с. 299]: высвобождение высшего руководящего звена (ректората) от решения оперативных проблем позволяет сосредоточиться на стратегическом развитии вуза; выделение центров ответственности (институтов) и делегирование им функциональных полномочий (планирование, учет, маркетинг, финансы и пр.) влияет на качество и скорость информационных потоков, а также на оперативность и адекватность принимаемых управленческих решений, т.е. на культуру менеджмента; перераспределение

ответственности ведет к развитию новых экономических взаимоотношений между «производственными центрами» (центрами ответственности). Это – переход на самоокупаемость и самофинансирование, что способствует ускоренному внедрению современных методов менеджмента, развитию корпоративной культуры и повышению заинтересованности персонала в конечном результате как экономического, так и качественного характера (установление причинно-следственной взаимосвязи: приемная кампания – качество образовательного процесса – заработная плата); выделение руководителей проектов гарантирует личную ответственность за эффективность образовательных программ и координацию того, как различные функциональные области (специалисты) способствуют обеспечению этой эффективности; реструктуризация оргструктуры позволяет упорядочить функции, выявить дублирующие и сбалансировать цепочку «функция – организационное звено».

В матричной структуре имеется двойное подчинение: руководителю отдела (функциональная линия) и руководителю проекта (линия центров ответственности). На первоначальном этапе выстраивания организационно-структурного стратегического потенциала вуза функции руководителей проектов закрепляются за руководителями отделов. В дальнейшем предполагается передача этих функций координаторам образовательных программ, которые по мере необходимости и будут взаимодействовать с горизонтальным уровнем иерархии. Основу организационной структуры вуза составляют «операторы» – люди, выполняющие базовую работу по предоставлению образовательных услуг (преподаватели и лаборанты). Они образуют операционное ядро. Как правило, операторы самодостаточны, координируют свои действия с помощью взаимных соглашений и уровнем своего профессионализма (или стандартизации знаний и навыков).

В инновационно-предпринимательскую деятельность могут быть вовлечены практически все подразделения. При этом административно-бюрократическое управление может быть заменено проектно-бюджетным управлением в отношении:

- учебного процесса, поскольку каждое основное подразделение исполнительского уровня может получить задание, которое выполняется в течение учебного года, дополнительные задания по методической, научной и иной работе, которая контролируется и оплачивается по нормативам;
- инновационно-предпринимательских процессов, которые будут реализовываться как бизнес-проекты, требующие капитальных вложений на начальном этапе и обеспечивающие самоокупаемость и самофинансирование на всех последующих этапах жизни проекта.

Стратегическая вершина обязана обеспечить эффективное выполнение вузом его миссии и выполнять три круга обязанностей: 1) прямой контроль, который заключается в создании организационно-правового механизма, отдаче распоряжений, распределении ресурсов, санкционировании принципиальных решений, разрешении конфликтов, структурировании организации, подборе кадров, наблюдении за сотрудниками, их мотивации и поощрении и др.; 2) управление пограничными условиями деятельности организации (управление процессом взаимодействия вуза с внешней средой, в котором менеджер должен внимательно следить за изменениями внешней среды и постоянно корректировать деятельность университета в полном соответствии с такими изменениями); 3) разработка стратегии организации.

Матричная структура может рассматриваться как удобная форма развития предпринимательской активности. Она создает условия для формирования новых бизнес-структур, объединенных в учебно-научный производ-

ственный комплекс СКИБИИТ, который имеет достаточно развитую структуру (рис. 4). Каждое подразделение УНПК является центром интеграции научных, образовательных и коммерческих процессов и, что особенно важно, исполь-

зуется для вовлечения студентов в практическую деятельность.

Совершенствование структуры является важным этапом преобразований, которые сопровождают создание инновационно-предпринимательского вуза.

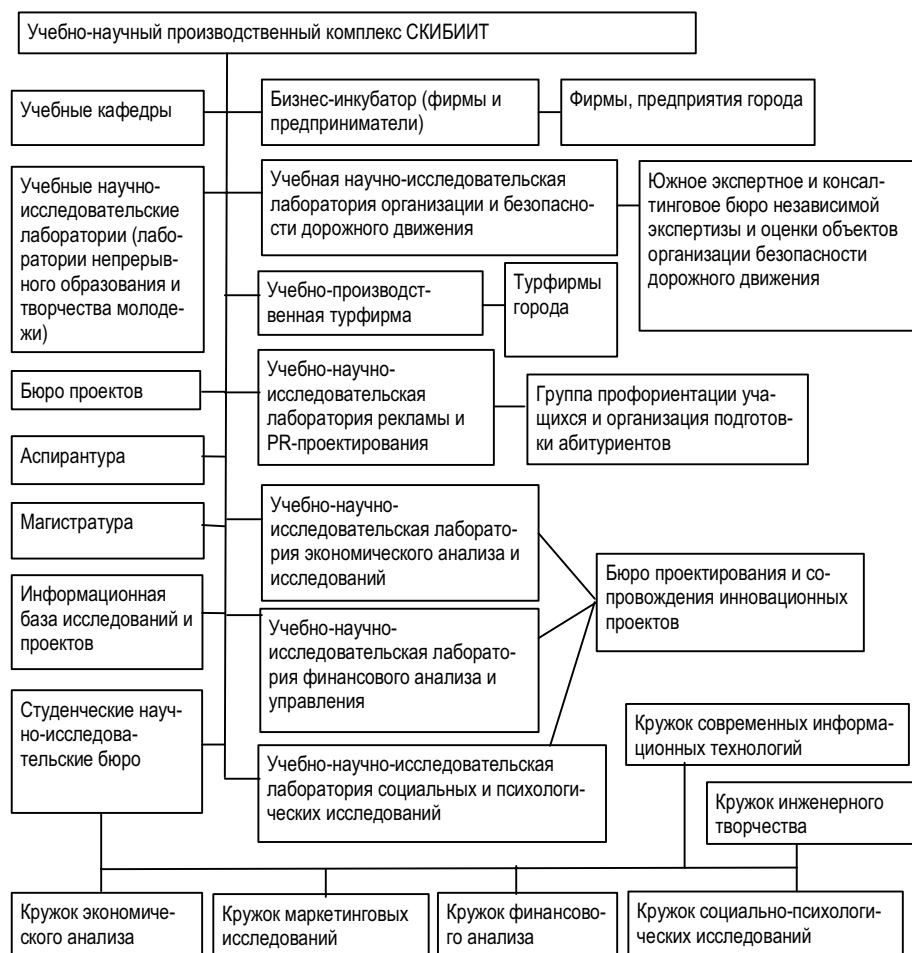


Рис. 4. Структура УНПК СКИБИИТ

Литература

1. Горшкова, Л.А. Анализ организации управления. Аналитический инструментарий / Л.А. Горшкова. М.: Финансы и статистика, 2003.
2. Макаркин, Н.П. Матричное управление в высшем учебном заведении / Н.П. Макаркин, О.Б. Томилин, И.М. Фадеева // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 1 (30). С. 43–47.
3. Перминова, О. Трансформация государственного вуза: современные тенденции / О. Перминова // Высшее образование. 2007. № 10. С. 10–16.
4. Предпринимательские университеты в инновационной экономике / под ред. Ю.Б. Рубина. М., 2005.
5. Предпринимательство, эффективность и реструктуризация производства / Б.Ю. Сербиновский [и др.]. Ростов н/Д: Изд-во СКНЦ ВШ, 2002.
6. Управление современным университетом / под общ. ред. Г.И. Лазарева. Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2005.
7. Clark, B.R. Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation / B.R. Clark // Issues in Higher Education. Paris, 1998.